Beleidsplan 2019-2023

LODON

LOKALE OMROEP
DALFSEN, OMMEN, NIEUWLEUSEN

Verantwoording

Verantwoordelijk voor de inhoud en de toegevoegde bijlagen: het Bestuur van de Stichting LODON, gevestigd te Nieuwleusen.

De samenstellers:

G. Westerman, Ommen, voorzitter
Mevr. Tiny Hoving, Ommen, secretaris/penningmeester
G.J. Heinen, Dalfsen, bestuurslid
C.A. de Feyter, Balkbrug, bestuurslid.

Vormgeving: G.J. Heinen
Eindredactie: C.A. de Feyter

Het Bestuur spreekt zijn dank uit aan de vrijwilligers van VechtdalLeeft TV, Vechtdal FM en Vechtdal NL voor hun bijdragen aan de totstandkoming van dit Beleidsplan en aan de vele anderen, die bereid bleken hun inzichten en deskundigheid over media en mediabeleid beschikbaar te stellen.

Ommen. Juni 2019

Op dit Beleidsplan zijn van toepassing de auteursrechtelijke bepalingen van Creative Commons licentie 4.0

Inhoudsopgave

1. VOORWOORD 5

2. SAMENVATTING 6

3. INLEIDING; 'GOED OP STREEK' 7

3.1 Lokale omroepen: hoge eisen, beperkte financiële middelen 7
3.2 Stappen naar een streekomroep 8

4. MISSIE EN VISIE; STRATEGIE 9

4.1 Missie en visie 9
4.2 Strategie 9
4.3 Goed op streek – welke streek? 10

5. STREEFBEELD LODON IN 2019 11

5.1 Een vrijwilligersorganisatie met een professionele uitstraling 11
5.2 Doelstellingen 12
5.3 Organisatie 12
5.3.1 Organisatieprincipes 12
5.3.2 Bestaande situatie: 'Eén stichting, drie omroepen' 13
5.3.3 Ontwikkelfase I: 'Structureren en professionaliseren' 14
5.3.4 Ontwikkelfase II: 'Eén multimediale omroep met horizontale programmering' 15
5.4 Kernwaarden en ambities 15
5.4.1 Kernwaarden: 16
5.4.2 Ambities 16
5.5 Personeelskosten 17
5.6 Financieel scenario 18

6. BELEIDSOPGAVEN 19

6.1 Ontwikkelfase 1: Structureren en professionaliseren 19
6.2 Ontwikkelfase II: Eén omroep en horizontale programmering 19

7. GROEIEN ALS SOCIALE ONDERNEMING 20

7.1. Bereik als voorwaarde voor effect 21
7.2 Technologie voor meer bereik 21
7.3 Naar effecten voor stakeholders 22
7.3.1 Gemeenten Dalfsen en Ommen 22
7.3.2 Kleine Kernen (Overijsselse Vereniging van Krachtige Kernen) 23
7.3.3 Overige stakeholders 24
7.4 Effecten: hoe ze te meten en te volgen 24
7.5 De 'X-factor' voor groei 26
7.5.1 I - Sterkten en kansen 26
7.5.2 II - Sterkten en bedreigingen 26
7.5.3 III - Zwakten en kansen 27
7.5.4 IV - Zwakten en bedreigingen 27
7.6 Risico's 27
7.6.1 Cybercrime 27
7.6.2 Concurrentie door commerciële partijen 28
7.6.3 Onderbreking van de bedrijfsvoering 28
7.6.3 Politieke risico's 28
7.6.4 Conclusie sterkte zwakte analyse en risico's 29

8. VRIJWILLIGERSBELEID 30

8.1 Vrijwilligers in het bedrijfsmodel van mediaorganisaties 30
8.2 Vrijwilligers: iets doen met engagement 30
8.3 Vrijwilligers bij LODON 31
8.4 Vrijwilligers en professionalisering 32
8.4.1 Vrijwilligersbeleid 32
8.4.2 Professionalisering 33
8.4.3 Tarief voor gebruik van faciliteiten – beloning van vrijwilligers 34
8.4.4 Communicatie over vrijwilligers en professionalisering 35
8.5 Keurmerk criteria voor Vrijwilligersbeleid 35

9. FINANCIERING VAN SOCIALE ONDERNEMINGEN 36

CC BY ND

9.1 Alternatieven naast overheidsfinanciering 36
9.1 Bedrijfsmodel 37
9.2 Het verdienmodel kritisch beoordeeld 37
9.3 Met een Beleidsplan naar de status van een startup 37

10. BEGROTINGEN 38

10.1 Begroting 2019 38
10.2 Meerjarenbegroting 2018 – 2023 40

11. PLANNING EN TIJDLIJN KEURMERK 2023 41

12. CONCLUSIES 44

12.1 Een Streekomroep voor het Vechtdal 44
12.2 Investeringen en personeel 44
12.3 Te realiseren baten 44
12.4 Innovaties in dit Beleidsplan 44

Figuren en tabellen

Figuur 1Bestaande situatie 13
Figuur 2 Ontwikkelfase I : 'Structureren en professionaliseren' 14
Figuur 3 Ontwikkelfase II : Eén Lokale Streekomroep: 1Vechtdal 15
Tabel 1 Personele inzet naar ontwikkelfasen 17
Tabel 2 Financieel scenario 2019 - 2023 18
Tabel 3 Beleidsopgaven 2019 – 2021 19
Tabel 4 Beleidsopgaven 2021 – 2023 19
Figuur 4 Bereik lokale omroep per platform 21
Figuur 5 Sterkte-zwakte analyse 26
Tabel 5 Begroting 2019 39
Tabel 6 Meerjaren begroting 40
Tabel 7 Planning en tijdlijn Keurmerk 2023 43

Aan dit Beleidsplan zijn de volgende Bijlagen toegevoegd:

BIJLAGE 1 : CRITERIA KEURMERK LOKALE STREEKOMROEP

BIJLAGE 2 : INTERVIEWVRAGEN VRIJWILLIGERSGESPREKKEN VECHTDAL LEEFT TV NOVEMBER 2018

BIJLAGE 3 : CONCLUSIES VRIJWILLIGERS INTERVIEWS VECHTDALLEEFT TV

BIJLAGE 4 : PROGRAMMASTATUUT STICHTING LODON

BIJLAGE 5 : BEDRIJFSMODEL

BIJLAGE 6 : EFFECTDOELSTELLINGEN VOOR DALFSEN EN OMMEN

BIJLAGE 7 : INVENTARISATIE VAN MOGELIJKE PROGRAMMA'S MET IMPACT

BIJLAGE 8 : JAARVERSLAG 2018 LODON

BIJLAGE 9 : FINANCIEEL OVERZICHT LODON 2018

BIJLAGE 10 : INGEBRACHTE AANDACHTSPUNTEN BRAINSTORM RADIO VRIJWILLIGERS

1. Voorwoord

Ruim 25 jaar geleden werd in onze regio Radio Vechtdal FM opgericht. De uitzendingen begonnen in het oude gemeentehuis in Nieuwleusen. Vechtdal FM voorzag in de behoefte die er destijds was aan een regionale radio-omroep. Tot op heden is dit nog steeds het geval.

In 2009 vond hetzelfde plaats in het voorzien in de behoefte aan lokale televisie. Deze ging van start onder de naam Ommen Leeft. Door de uitbreiding van het kabelnetwerk kon het bereik groeien en ging men verder onder de naam VechtdalLeeft TV. Nog datzelfde jaar heeft men samenwerking gezocht en is men verder gegaan onder de Stichting Lokale Omroep Ommen, Dalfsen en Nieuwleusen, afgekort en vervolgens in dit beleidsplan genoemd: LODON.

Momenteel is het doel van de omroep het verwachtingspatroon in te vullen van de lokale overheid en dat van de inwoners van deze gemeenten.

Nog steeds zijn er enthousiaste vrijwilligers van het eerste uur die met veel plezier aan de programma's invulling geven, zowel op radio als televisie.

Door middel van training door mediadeskundigen en de opgedane praktijkervaring is het niveau verder verhoogd en heeft de omroep een betere uitstraling gekregen.

Inmiddels is het medialand volop in beweging, met als gevolg de noodzaak tot samenwerken met andere lokale omroepen. Bovendien zien wij een verschuiving van televisie naar vele andere vormen van mediale verspreiding, o.a. sociale media. Ook de radio gaat op termijn naar internetradio, al zal dat nog wel enige tijd duren. Aan LODON de taak om in het veranderende medialandschap de verwachtingspatronen en belangen van mediaconsumenten, overheden, adverteerders en sponsoren op elkaar af te stemmen.

LODON zal als omroep in het Vechtdal in moeten spelen op het lokale mediagedrag. De uitdaging voor de komende jaren is het blijven zorgen van een lokaal toereikend media aanbod (LTMA).

Continuïteit en professionaliteit zijn de sleutels tot succes. Het bestuur van LODON heeft hiervoor voor de komende 5 jaar plannen ontwikkeld, welke zijn weergegeven in dit beleidsplan. Het bestuur zal samenwerking zoeken met andere omroepen in het Vechtdal om deze plannen te verwezenlijken.

Namens het bestuur

G. Westerman, *voorzitter*

CC BY ND

2. Samenvatting

Dit beleidsplan beschrijft het beleid van LODON om de continuïteit te waarborgen in een sterk veranderend medialandschap en te groeien als professionele, sociale onderneming. Het streven is om binnen vijf jaar het 'Keurmerk Nederlandse Streekomroepen'[1] te halen en meetbare effecten te realiseren.

Professionalisering is daarvoor een voorwaarde. Een permanente focus op de transitie van een lokale vrijwilligersorganisatie naar professionele omroep is hierbij onontbeerlijk.

In dit beleidsplan staat de herstructurering, die nodig is voor deze transitie, centraal. Bepalende beleidsonderwerpen daarbij zijn het sociale ondernemerschap en het vrijwilligersbeleid. Aan de basis van dit beleid staan financiële en organisatorische voorzieningen voor de uitbreiding van het aantal vrijwilligers, werving van professionele begeleiders en vergroting van het bereik in het verzorgingsgebied. De hoofdstukken 7 ('Groeien als sociale onderneming') en 8 ('Vrijwilligersbeleid') beschrijven deze maatregelen.

De financiële startpositie voor deze transitie is mager, maar gezond. Als sociale onderneming herdefiniëren we de marktpositie en het bedrijfsmodel om verzekerd te zijn van aanvullende financiële middelen voor het uitbreiden van de technische infrastructuur en de inrichting van een moderne vrijwilligersorganisatie. In hoofdstuk 9 ('Financiering van sociale ondernemingen') beschrijven we het vereiste bedrijfsmodel en het institutionele kader waarbinnen LODON zijn beleid uitvoert.

Regelmatig overleg met de stakeholders, over de mogelijke impact van de producties, wordt een hoofdbestanddeel van de dagelijkse praktijk van de omroep. Daarbij houdt professionalisering in, dat de organisatie en het product de toets van journalistieke onafhankelijkheid onberispelijk moet kunnen doorstaan. Dit beleidsplan bevat de uitwerking van de daarvoor benodigde integratie van radio en Tv, de beoogde organisatiestructuur en de plannen voor opleidingsprogramma's voor vrijwilligers en professionele medewerkers.

Ondanks zijn 25-jarige bestaan ziet LODON zichzelf voor de komende vijf jaar als startup, die in die tijd de basis legt voor een zelfstandige positie als streekomroep. Het Beleidsplan omvat daartoe twee fasen: het op orde brengen van de organisatie in de eerste twee jaar en het verduurzamen van groei en ontwikkeling, overeenkomstig de eisen voor het Keurmerk voor lokale streekomroepen, in de daarop volgende drie jaar. Eén van die eisen is samenwerking. Het streven is om voldoende sterk te staan om met andere lokale omroepen en stakeholders te komen tot succesvol overleg over de vorming van een streekomroep.

Dit beleidsplan is opgesteld als basis voor overleg met de stakeholders van een lokale streekomroep: de gemeentelijke financiers Dalfsen en Ommen, de Vereniging Overijsselse Krachtige Kernen en voorts andere, Vechtdal breed opererende, gemeenten, bedrijven en organisaties. We zien in het ontwikkelen van de door hen gewenste dienstverlening de basis voor ons bedrijfsmodel en voor de essentiële financiële borging in de komende vijf jaar.

[1] https://stichtingnlpo.nl/Keurmerk, april 2019. Het Keurmerk is onder begeleiding van het Keurmerkinstituut opgesteld door de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), de Nederlandse Vereniging van Journalisten (NVJ), de Organisatie van Lokale Omroepen in Nederland (OLON) en een tweetal lokale omroepen. Het Keurmerk omvat 20 criteria; in de komende Hoofdstukken verwijzen we er naar. De criteria staan tevens vermeld in Bijlage 1.

3. Inleiding; 'Goed op streek'

Stichting Lokale Omroep Dalfsen, Ommen en Nieuwleusen (LODON) is de licentiehouder voor uitzendingen van de lokale publieke omroep in de gemeenten Dalfsen en Ommen via

- radio (Vechtdal FM en Vechtdal NL),
- televisie (VechtdalLeeft),
- websites en
- sociale media.

In het Jaarverslag 2018 omschrijft LODON zijn beleid als volgt:

* Het bieden van kwalitatief goede programma's met de juiste diversiteit en gericht op alle bevolkingsgroepen in het Vechtdal, met inachtneming van de normen betreffende ICE en LTMA[2];
* Het verder professionaliseren van de uitvoerende organisatie;
* Het professioneel onderhouden van contacten met het bedrijfsleven en instellingen;
* Het verkrijgen van nieuwsgaring uit het Vechtdal;
* Het zorgvuldig omgaan met de financiële middelen zodat de continuïteit wordt gewaarborgd
* Het streven naar een samenwerking met het Programma Beleidsbepalend Orgaan op een zodanige wijze dat zo goed mogelijk afstemming kan plaats vinden tussen gewenste programmering en aangeboden programma's.

3.1 Lokale omroepen: hoge eisen, beperkte financiële middelen

In het landelijk medialandschap zijn ca. 280 lokale omroepen actief, die een werkomgeving bieden aan meer dan 20.000 vrijwilligers en ruim 500 betaalde krachten. Gezamenlijk zenden ze per jaar 45.000 uur radio uit en 5.000 uur televisie (gegevens: 2018). Zoals dit ook bij LODON het geval was, komen de lokale omroepen veelal voort vanuit enthousiasme voor het maken van radio-uitzendingen. Waar men de stap zet naar televisie en sociale media blijkt het een zware opgave te zijn om de daarmee gepaard gaande kosten op te brengen en de vereiste organisatie duurzaam uit te bouwen en te onderhouden. Men doet een beroep op gemeentelijke overheden, die alleen subsidie kunnen verstrekken als de omroep een licentie heeft. Lokale omroepen kunnen die verwerven door te voldoen aan voorwaarden die namens de Rijksoverheid gesteld worden door het Commissariaat voor de Media. Licenties hebben een geldigheid voor vijf jaar, voor verlenging onderzoekt het Commissariaat of de omroep nog voldoet aan de voorwaarden.

De brancheorganisatie van de Nederlandse Lokale Publieke Omroepen (NLPO) heeft onderzoek laten doen naar de kosten van een 'standaard lokale streekomroep'; de uitkomst, gecontroleerd door een ter zake ingevoerd accountancy bureau, kwam uit op een jaarbudget van € 876.000, voor een lokale omroep met een verzorgingsgebied van 225.000 inwoners.[3] De vooronderstelling daarbij is, dat 50% van het budget afkomstig is van eigen inkomsten van de

[2] Een belangrijk uitgangspunt voor de wetgever is dat de omroep in de programmering voldoende aandacht schenkt aan het eigen verzorgingsgebied. Daarvoor hanteert de wet de ICE-norm. Deze norm bepaalt dat ten minste vijftig procent van de toetsingstijd een informatief, cultureel of educatief karakter moet hebben, gericht op de eigen provincie. Centraal in het Lokaal Toereikend Media-Aanbod (LTMA) staat een professioneel aangestuurde en goed zichtbare lokale omroep, functionerend in de directe woon- en leefomgeving van burgers. Van de lokale omroep wordt een continu aanbod verwacht van informatieve en opiniërende kwaliteitsprogramma's op radio en tv, een actuele website met nieuws en levendige aanwezigheid op sociale media. Daarnaast wordt er gekeken naar de kwaliteit. De kwaliteitscriteria hebben onder andere betrekking op het soort content, de technische kwaliteit van de producties en uitzendingen, de distributie en het bereik. De criteria voor LTMA zijn door de sector vastgesteld en vertaald in een keurmerk. https://www.stichtingnlpo.nl/ltma, april 2019. Verder, zie bijlage 1.

[3] Accountantsrapport (vertrouwelijk) in opdracht van de Stichting Nederlandse Lokale Omroepen – NLPO, 2017

CC BY ND

omroep. Dit niveau van kosten en organisatie gaat ver uit boven de omvang en reikwijdte van de lokale omroepen zoals ze nu bestaan. Regelmatig verschijnen er dan ook berichten over een (dreigend) faillissement van lokale omroepen of problemen bij het verlengen van licenties.[4]

Het overheidsbeleid heeft tot doel te komen tot 'streekomroepen' door bundeling van lokale omroepen. In ons land zouden er ca. 80 kunnen functioneren. Zij zouden door organische groei in aanmerking komen voor een keurmerk als volwaardige regionale omroep.[5] De opdracht om te blijven voldoen aan de licentievoorwaarden, te werken aan bundeling van krachten en te voldoen aan het keurmerk is voor LODON de opgave voor de komende vijf jaar.[6]

3.2 Stappen naar een streekomroep

Door de NLPO is een indeling voor samenwerking van lokale omroepen gemaakt. LODON heeft dit zeer serieus genomen. Helaas waren de indeling, het tijdpad en de financiële borging onvoldoende haalbaar. Daardoor is het vooralsnog niet verantwoord om daarmee door te gaan. Vandaar dat LODON er nu op gericht is om zich vanuit de bestaande positie zelfstandig te ontwikkelen naar een 'keurmerkbestendige' lokale streekomroep.

Teneinde dit te bereiken zijn stappen nodig op organisatorisch en inhoudelijk vlak. Vandaar dit beleidsplan. In dit document beschrijven we welke taken en acties uitgevoerd dienen te worden voor het realiseren van onze doelstellingen. Dit document is een groeidocument en zal dus in de loop van de tijd steeds aangevuld, gewijzigd en geconcretiseerd worden. We kiezen ervoor om geen zwaar beleidsdocument te maken maar een document waarin haalbare en concrete doelen worden gesteld met daaraan verbonden heldere acties afgezet tegen de tijd die we denken nodig te hebben.

Ten tijde van het opstellen van dit beleidsplan oordeelde het bestuur dat LODON 'Goed op streek' dient te komen. 'Goed op streek'[7] combineert de streekgebondenheid met de opdracht om te werken aan de kwaliteit die de streek, het Vechtdal, zo kenmerkt.

[4] Interview: "75% van de lokale omroepen kan wettelijke taak niet uitvoeren"; M. Visch, vz. NLPO
[5] Toelichting: zie hoofdstuk 5, "Streefbeeld LODON 2019"
[6] Hoofdstuk 6, beleidsopgaven
[7] "Goed op Streek" in de betekenis van "Goed te passe"

4. Missie en visie; strategie

LODON is een regionaal georiënteerde mediaorganisatie, die de regio wil voorzien van actueel nieuws uit de eigen omgeving door middel van radio- en televisieprogramma's en een aanbod via internet. LODON is 24 uur per dag 7 dagen per week te beluisteren via Vechtdal FM en Vechtdal NL en te bekijken via VechtdalLeeft, alsmede via de websites van voornoemde organisaties. De doelgroep is breed: iedereen die interesse heeft in regionaal nieuws, gecombineerd met aansprekende muziek en interviews, kan naar de programma's luisteren en kijken.

4.1 Missie en visie

De missie van LODON is te functioneren als medium ter versterking van de vitaliteit van de gemeenschappen en de lokale democratie in de gemeenten Dalfsen en Ommen.

De visie van LODON is dat de organisatie zich, met de vrijwilligers, ontwikkelt door het realiseren van technische en professionele mogelijkheden.

4.2 Strategie

Al lange tijd signaleren waarnemers van het Nederlandse medialandschap, dat de lokale (maar ook de regionale) media gevangen zijn in een doorgaand proces van verschraling, waardoor lokale gemeenschappen verstoken dreigen te raken van (multi-)mediale middelen die essentieel zijn voor groei en ontwikkeling.[8] De Mediawet stelt aan lokale omroepen voorwaarden die in de kern weinig afwijken van de eisen, zoals gesteld aan landelijke omroepen; voor lokale omroepen geldt de eis van een 'Lokaal Toereikend Media-aanbod' (LTMA)[9]. De bekostiging van de lokale omroep is op dit moment allerminst duidelijk.[10] Wel zijn de eisen aan het keurmerk voor een volwaardige lokale omroep omschreven.[11] Het keurmerk fungeert in de strategie van LODON als 'stip op de horizon'; de gestelde eisen zijn zeer uitgebreid en veronderstellen een continue ontwikkeling naar een professionele omroep.[12] Een professionele omroep heeft de mogelijkheid om in de hoog competitieve en op lokaal niveau zeer versnipperde mediamarkt zijn meerwaarde te bewijzen. Als lokale omroep kan LODON daardoor een partner zijn die aantrekkelijk is voor adverteerders, andere omroepen en uitgevers. Om deze aantrekkelijkheid te verwerven kiest LODON voor de strategie om op basis van de onlangs voor vijf jaar verlengde licenties en binnen bestaande en nieuw te verwerven mogelijkheden professionele, (multi-)mediale aandacht te geven aan wat leeft in 'de haarvaten van de samenleving'. De haarvaten van de samenleving staan voor de functie van een publieke omroep: we willen dat de omroep van iedereen is en blijft. Tevens zijn ze het beeld van de kracht van lokale gemeenschappen waaraan de bestaande, landelijke en provinciale, media doorgaans geen aandacht (kunnen) geven en waaraan de lokale omroep in het bijzonder zijn functie ontleent.

LODON streeft de ontwikkeling van een streekomroep na. De strategie is, om gedurende de komende vijf jaar, de mogelijkheden voor investeren in professionaliteit en kwaliteit uit te breiden en vanuit eigen kracht met partners verdere samenwerking tot een streekomroep aan te gaan.

Samenvattend luidt de strategie:

---

[8] Toekomst Mediabeleid; Kamerbrief Minister OCW, juni 2018

[9] Bijlage 1.

[10] Het Ministerie overlegt met de VNG, de NLPO en het zusterdepartement (BZK) over een aanpak. Voor LODON, evenals voor de lokale omroepen in het algemeen, betekent dit onzekerheid over licentievoorwaarden en financiering.

[11] Het Keurmerk omvat 20 criteria; in de komende Hoofdstukken verwijzen we er naar.

[12] Er is anno 2019 nog geen enkele lokale omroep die voldoet aan het keurmerk; twee omroepen kregen in 2018 het advies om - met begeleiding- hun ontwikkeling naar het keurmerk af te ronden en vervolgens aan te vragen.

- aantrekkelijkheid voor partners verwerven door gericht professionaliseringsbeleid,
- in 2022 het Keurmerk voor lokale streekomroepen aanvragen.

4.3 Goed op streek – welke streek?

Er bestaat nog geen duidelijk antwoord op deze vraag. In welke richting zoekt LODON partners met wie samenwerking tot een streekomroep mogelijk en effectief is? Er zijn twee min of meer voor de hand liggende suggesties: de natuurlijke loop van het Vechtdal of de indeling 'van het tekenbord' die de branche organisatie NLPO in 2018 voortbracht. In deze laatste indeling (in 80 regionale gebieden in Nederland) was voor LODON een plaats toegedacht in combinatie met Hardenberg en Twenterand.[13] De 'Vechtdal oriëntatie' heeft de aantrekkelijkheid van aansluiting bij een bekend regionaal gevoel; anderzijds rijst de vraag in welke streek een professionele omroep het effectiefst een meerwaarde en daarmee een duurzame toekomst heeft.

Het denken hierover is recent gestimuleerd door naburige initiatieven om als regio een beroep te doen op middelen die het Kabinet beschikbaar heeft gesteld voor 'brede welvaart stimulering'.[14] Zowel de regio Zwolle als de regio Twente dienden voorstellen in voor een zgn. 'Regio deal'. Zonder op de inhoud van deze voorstellen in te gaan[15] constateren we regionale samenhang in initiatief en gezamenlijke aanpak van de meest dringende problemen die de voortgang van 'brede welvaart' belemmeren. De indieners wijzen beiden op de noodzaak hoog opgeleiden voor de regio te behouden, leegloop van het platteland te voorkomen en voldoende te voorzien in technisch gekwalificeerde arbeidskrachten. Relevant voor de toekomst van LODON is de vraag welke functie een lokale omroep heeft in het grote gebied tussen Zwolle en Twente, met 49 kleine kernen[16] die de genoemde belemmeringen voor de groei naar 'brede welvaart' mogelijk intensiever ondervinden. Het denken over deze vraag is allerminst afgerond maar heeft geleid tot het leggen van contacten met organisaties van kleine ('krachtige') kernen in het gebied, globaal omschreven als het Overijsselse midden.[17] De in dit gebied gevoelde noodzaak tot gezamenlijk initiatief tussen actieve burgers, het bedrijfsleven en een verscheidenheid van maatschappelijke instellingen op het gebied van zorg, onderwijs, openbaar vervoer, sport, religie en cultuur roept beelden op waar een lokale omroep bij wil zijn, daar professionele producties over wil maken en de ervaringen van betrokkenen wil registreren; het is kortom het geluid van de 'haarvaten van de samenleving' waartoe een lokale omroep van nature geroepen is, te meer als dit geluid een algemene wens tot verbetering inhoudt.[18] In het kader van strategische oriëntatie geeft de relevante omgeving voor LODON reden tot onderzoek en overleg en een extra aansporing tot professionalisering.

[13] De kaart is een resultaat van overleg van de branche organisatie van de Nederlandse Lokale Publiek Omroep - NLPO, de VNG en het Ministerie van OCW en kende vele versies; de laatste: 'Overzichtskaart Streekomroepen'
[14] Kamerbrief juni 2018 Aanpak regiodeals
[15] Het Twentevoorstel werd gehonoreerd met een toezegging van € 30 miljoen; het is begin 2019 uitgewerkt in een definitief akkoord met de overheid. Het voorstel uit Zwolle, waaraan Dalfsen en Ommen deelnamen, werd niet gehonoreerd.
[16] Kleine kernen: Staphorst 11, Hardenberg 15, Twenterand 5, Ommen 6 en Dalfsen 12; totaal 49. Inwoners 157.000
[17] Onder andere: Overijsselse Krachtige Kernen, Vilsteren
[18] Criterium 10 Keurmerk (Bijlage 1)

5. Streefbeeld LODON in 2019

5.1 Een vrijwilligersorganisatie met een professionele uitstraling

LODON is begonnen als vrijwilligersorganisatie en is dat in 2019 nog steeds. De vrijwilligers zijn werkzaam in de afdelingen radio en televisie. De afdeling radio zendt uit als 'Vechtdal FM', met daarin een themakanaal voor Nederlandstalige muziek, 'Vechtdal NL'. De afdeling televisie zendt uit onder de naam 'VechtdalLeeft televisie'. In Vechtdal FM zijn 45 vrijwilligers actief, in Vechtdal NL 60 en in VechtdalLeeft televisie 28. Voor een volledig beeld van de thans bestaande organisatie dienen hierbij gevoegd te worden de bestuursleden van de Stichting LODON (zes vrijwilligers) en de zes vrijwilligers in het toezichthoudende orgaan (het Programmabeleid Bepalende Orgaan – 'PBO'), in totaal ruim 140 personen.

Het bestuur heeft eind 2018 de vrijwilligers van VechtdalLeeft TV individueel geïnterviewd over hun motivatie, verwachtingen en wensen[19]; in maart 2019 hebben we de ideeën van de vrijwilligers van Vechtdal FM geïnventariseerd over dezelfde vragen. De eerste conclusies[20] wijzen vrijwel unaniem in de richting van de wens tot professionalisering op journalistiek en technisch ondersteunend gebied. Ook viel in het algemeen de wens op te tekenen dat vrijwilligers graag de mogelijkheid hebben om in hun vrijwilligerswerk persoonlijk 'tot hun recht te komen'.[21] Ook op organisatorisch gebied bleken wensen te bestaan. Het bestuur ziet daarin een aansporing om in de planperiode van 2019 – 2020 tot een afronding te komen van het in 2018 aangevangen proces van samenvoeging van de totnogtoe afzonderlijk functionerende afdelingen radio en televisie.

Het streefbeeld van een 'vrijwilligersorganisatie met professionele uitstraling' betekent allereerst het benaderen van de ruim 140 vrijwilligers, als het 'human capital' van LODON, om de capaciteiten, mogelijkheden en het groeipotentieel te inventariseren, als basis voor de verdere ontwikkeling van kwaliteit en kwantiteit. De vrijwilligers zijn het fundament en potentieel en leveren een constante stroom van reportages en uitzendingen af, waar de makers trots op mogen zijn en waarin ze zich ook willen verbeteren. De opgetekende wens tot professionalisering haakt daarbij aan.
Professionalisering houdt voor de komende jaren een groei naar aanvulling in met ondersteunende professionals, alsmede het voorzien in de daartoe benodigde technische en financiële middelen. De in de komende jaren te werven professionals verdringen vrijwilligers niet maar dienen zo te worden geworven en aangestuurd, dat ze hen versterken in hun motivering en functioneren als vrijwilliger.[22]

Gegeven het, als stip op de horizon, tot maatregelen aansporende keurmerk, alsmede ervaringen in binnen- en buitenland[23], omvat de vereiste aanvulling in competenties voor LODON idealiter de volgende wensen:

a. Journalistieke coaching
b. Hoofdredactie
c. Communicatie/sociale media/websites
d. Management en organisatie
e. Marketing & sales

---

[19] Bijlage 2: 'Interviewvragen VechtdalLeeft TV'

[20] Bijlage 3: 'Conclusies vrijwilligers interviews VechtdalLeeft TV', december 2018; Bijlage 10: 'Ingebrachte aandachtspunten brainstorm radio vrijwilligers', maart 2019.

[21] Zie Hoofdstuk 8, § 8.3 'Vrijwilligersbeleid'.

[22] Bij andere lokale omroepen heeft dit tot problemen geleid: vrijwilligers ervoeren het naast hen functioneren van betaalde krachten als 'oneerlijk' of in algemene zin 'problematisch'. LODON hecht aan de ANBI status en voert een beleid waarin betaalde krachten hun professionaliteit inzetten voor vrijwilligers (zie Hoofdstuk 8, Vrijwilligersbeleid).

[23] Een selectie van aantrekkelijke voorbeelden: Mediashift (VK), Louisville Public Media (VS), Points of Light (VS) en de Duitse uiteenzetting over 'Ehrenamt', c.q. Ehrenamtlichkeit, vrijwilligerswerk als een erezaak voor burgers. In al deze voorbeelden staat de professionele organisatie ten dienste van de vrijwilligers (zie noot 19).

CC BY ND

f. ICT
g. Productie, incl. crossmediale eigen producties
h. Vrijwilligersbeleid c.q. HRM
i. Media-technische ondersteuning

Het voorgenomen 'behoedzame beleid' voor de ontwikkeling van LODON betekent een meerjarenplan voor geleidelijke aanvulling, ingekaderd door de beschikbaarheid van financiering en prioriteitsstelling, mede door de vrijwilligers en terugkoppeling vanuit de kijkers en luisteraars.

5.2 Doelstellingen

1. LODON voorziet de inwoners van de gemeenten Dalfsen en Ommen, door middel van crossmedia, van nieuws, informatie en muziek. Onder crossmedia verstaan we een overlap tussen internet, radio en televisie.
2. LODON is een platform voor het vervaardigen en beschikbaar stellen van programma's met actualiteiten en nieuws over evenementen, entertainment, kunst, cultuur, religie, bedrijfsleven en politiek.
3. LODON is een verbindende factor voor de inwoners van de regio.
4. LODON is toegankelijk en bereikbaar (laagdrempelige benadering).
5. LODON is innovatief met nieuwe, interactieve media.
6. LODON is een partner voor de gemeenten Dalfsen en Ommen op het gebied van internet, social media, radio en televisie.
7. LODON onderzoekt met de gemeenten Dalfsen en Ommen de strekking en concrete inhoud van het 'Lokaal Toereikend Media Aanbod'.
8. LODON ontwikkelt zich als een organisatie bestaande uit vrijwilligers en professionele krachten.
9. LODON stelt zich ten doel de eigen mogelijkheden, door een gericht aanbod van commerciële activiteiten, uit te breiden, in 2019 met 10% van de begroting, tot 30% in 2021.[24]
10. LODON wordt aangestuurd door een bestuur bestaande uit minimaal vijf personen.

5.3 Organisatie

5.3.1 Organisatieprincipes

1. LODON is een professionele organisatie van en voor vrijwilligers.[25]
2. Vrijwilligers functioneren onder een programmastatuut, onafhankelijk van het bestuur.[26]
3. We wensen de organisatie zo te ontwerpen, dat vrijwilligers de mogelijkheid hebben zich te ontwikkelen in het geheel van mogelijkheden die media bieden.[27]
4. Professionals die voor LODON een betaalde (deeltijd)baan vervullen, stellen hun expertise in principe ter beschikking aan de vrijwilligers.[28]
5. LODON streeft naar een organisatie die voldoende eigen middelen genereert om als lokale omroep de technische en commerciële ontwikkeling in zijn omgeving verantwoord te kunnen volgen en daarbinnen een eigen karakteristieke functie voor de gemeenschap te kunnen vervullen.[29]

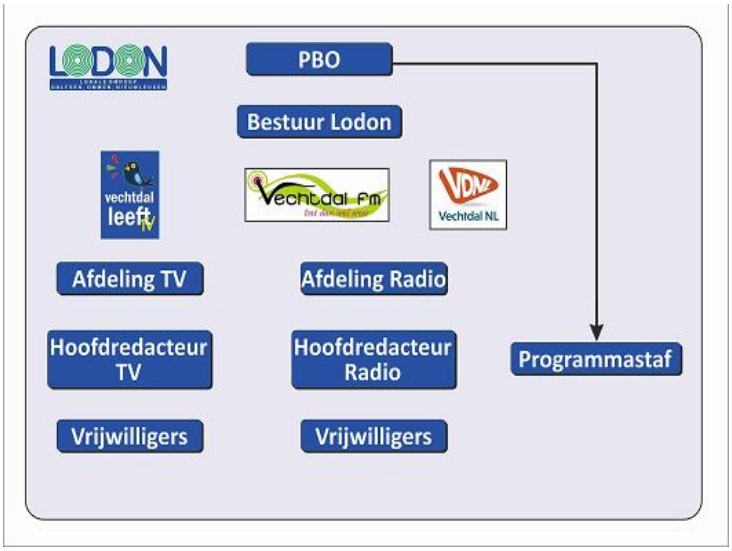
[24] Meerjarenbegroting, p. 34
[25] Criterium 12 Keurmerk (Bijlage 1)
[26] Criterium 2 Keurmerk (Bijlage 1)
[27] Criteria 12, 13 en 14 Keurmerk (Bijlage 1)
[28] Zie de voorbeelden genoemd onder noot 20, p. 10.
[29] Criterium 5 Keurmerk (Bijlage 1)

6. LODON organiseert de verbindingen met de lokale omgeving met toewijding en wil de daarin actieve communities door producties en programmering versterken.[30]

5.3.2 Bestaande situatie: 'Eén stichting, drie omroepen'

De organisatie bestaat momenteel geheel uit vrijwilligers. Het bestuur stelt zich tot taak de groei naar Ontwikkelfase I mogelijk te maken. Dit houdt in:

1. De vrijwilligers, met hun oriëntatie in 'hun' eigen wereld van radio en televisie, zien de noodzaak van het benutten van elkaars mogelijkheden.
2. Professionalisering; uit de diverse opties heeft het bestuur als eerste gekozen voor het aanstellen van (deeltijd) professionals in de functies van Hoofdredacteur, Management & Organisatie, Vrijwilligersbeleid en HRM alsmede Journalistieke coaching.
3. Het PBO, een voorwaarde voor continuering van licenties, krijgt een aantal nieuwe leden wier gezag en representativiteit een basis vormt voor inhoudelijke feedback in het kader van de ICE categorieën.[31]



Figuur 1Bestaande situatie

4. Het bestuur wordt gereorganiseerd: een dagelijks bestuur dat de hoofdredacteur bijstaat, aangevuld met vertegenwoordigers van radio en televisie, gezamenlijk het algemeen bestuur.
5. De programmastaf, die in het geheel van 'checks & balances', ter borging van de journalistieke onafhankelijkheid een voorgeschreven rol heeft, wordt, met inachtneming van de gestelde eisen, uitgebreid.[32]

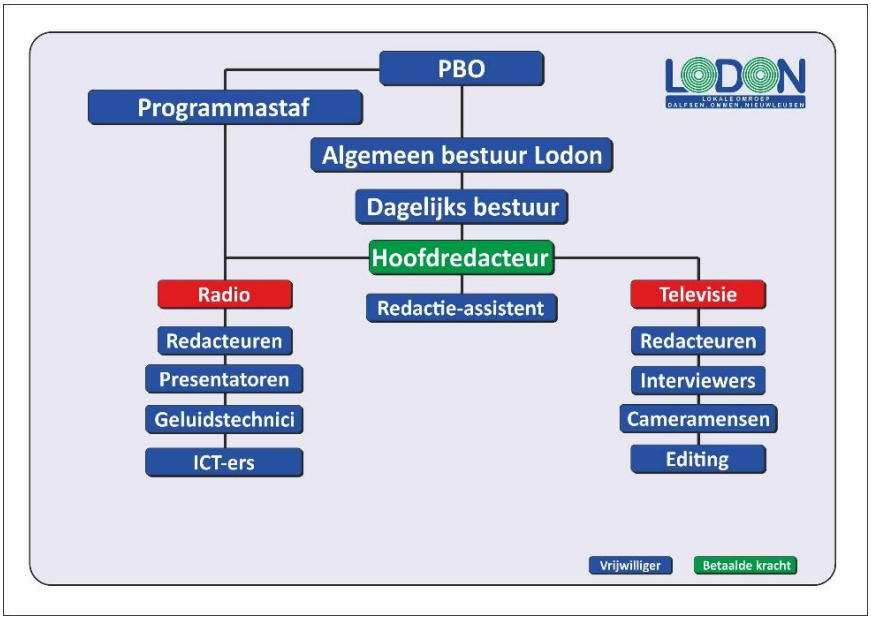
[30] Criterium 7 Keurmerk (Bijlage 1)
[31] Criteria 2, 9 en 13 Keurmerk (Bijlage 1)
[32] Criterium 6 Keurmerk (Bijlage 1), j° Artikel 10 Programmastatuut (Bijlage 4)

5.3.3 Ontwikkelfase I: 'Structureren en professionaliseren'

De Hoofdredacteur krijgt een aanstelling als betaalde kracht. De verdere professionalisering krijgt vorm met gekwalificeerde medewerkers voor:

- Management & Organisatie
- Vrijwilligersbeleid en HRM
- Journalistieke coaching

Dankzij de uitbreiding van het professionele team kan de organisatie vrijwilligers stimuleren tot het produceren van innovatieve programma's, bijv. series, podcastst en andere vormen van cross mediale producties.



Figuur 2 Ontwikkelfase I : 'Structureren en professionaliseren'

De organisatie voert drie bedrijfsprocessen uit:

1. Programmering televisie
2. Programmering radio
3. Producties voor externe opdrachtgevers.

De betekenis van bedrijfsproces 3 is het, naast subsidies, verwerven van eigen inkomsten. Het bestuur ziet het inzetten van innovatieve nieuwe wegen voor LODON als essentieel voor twee kerndoelen:

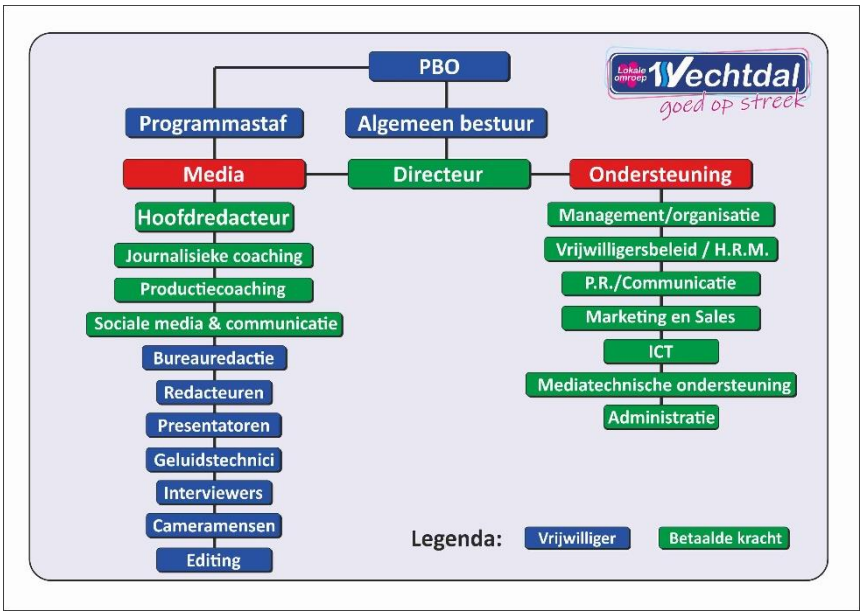
1. Het vergroten van de mogelijkheden voor vrijwilligers om 'uit de verf te komen' en om als omroep zelfstandig te voorzien in een duurzame toekomst als lokale streekomroep.
2. Het PBO kan zijn toezichthoudende taak vervullen; voor vrijwillgers bestaan diverse mogelijkheden om zich toe te leggen op speciale taken (blauw in Figuur 2).

Het Bestuur heeft tot taak de bedrijfsprocessen te fasciliteren, in de financiële middelen te voorzien en verantwoording af te leggen jegens de stakeholders.

De geschatte tijd gemoeid met de totstandkoming van Ontwikkelfase II is minimaal drie jaar.

5.3.4 Ontwikkelfase II: 'Eén multimediale omroep met horizontale programmering [33]

De productieorganisaties voor radio en televisie zijn samengevoegd tot één afdeling "Media", die zich profileert onder de naam "1Vechtdal". Dat biedt mogelijkheden voor horizontale programmering en een vast "format", hetgeen voorziet in de herkenbaarheid van de omroep op elk moment van de dag (en nacht) voor uitzendingen over elk beschikbaar technisch platform. De basis is gelegd in Ontwikkelfasefase I (Structureren en professionaliseren) en uitgebouwd in Ontwikkelfase II (Eén omroep).



Figuur 3 Ontwikkelfase II : Eén Lokale Streekomroep: 1Vechtdal

De staf wordt uitgebreid met de volledige bezetting van (deeltijd) gekwalificeerde medewerkers, zoals een volwaardig, zelfstandig functionerende lokale streekomroep die nodig heeft:

1. Hoofdredacteur;
2. Journalistieke coach;
3. Productiecoach;
4. Medewerk(st)er Management/organisatie;
5. Medewerk(st)er Public Relations en Communicatie;
6. Medewerk(st)er Marketing & Sales;
7. Medewerk(st)er ICT;
8. Medewerk(st)er Administratie (groen in Figuur 3).

Het PBO kan zich een oordeel vormen over het geheel van producties die de organisatie vervaardigt.[34]

De in Ontwikkelfase I mogelijk gemaakte professionele ontwikkeling van vrijwilligers kan voortgezet worden (blauw in Figuur 3).

Het aansturen en begeleiden van alle vrijwilligers en professionals is onmogelijk zonder de aanstelling van een directeur als professioneel manager. Het tijdsverloop van Fase II naar Fase III zal minstens twee jaar in beslag nemen.

5.4 Kernwaarden en ambities

Kernwaarden zijn middelen om gezamenlijk te streven naar kwaliteitsverbetering. Ze verschaffen houvast als medewerkers elkaar er op aanspreken indien houding of gedrag in botsing dreigen te komen hiermee. Kernwaarden bepalen dan ook de identiteit van de organisatie. Door de resultaten

[33] Horizontale programmering is het principe dat een bepaald radio- of televisieprogramma iedere dag op dezelfde tijd wordt uitgezonden. De gedachte hierachter is dat de kijker dan makkelijker afstemt op het programma en dit dus een hogere luister- en kijkdichtheid oplevert. Voorbeelden hiervan in Nederland zijn het Achtuurjournaal en Met het oog op morgen, die al jaren als instituten worden beschouwd (bron: Wikipedia).

[34] Criterium 9 Keurmerk (Bijlage 1)

regelmatig te toetsen aan de kernwaarden is de voortgang (of tegenvallers daarbij) zichtbaar. Belangrijker: de resultaten geven vaste vorm aan de kernwaarden in de praktijk van alledag en onderbouwen het gezamenlijk vertrouwen in gestelde ambities.

5.4.1 Kernwaarden:

Helder : Het genereren van informatie voor een duidelijke opinievorming door de burger.
Gedegen : Een objectieve, betrouwbare, te verifiëren informatievoorziening.
Concreet : Een open oog en oor voor wat er gebeurt en leeft binnen het verzorgingsgebied.
Trefzeker : Nieuws, informatie en achtergronden voorzien in een behoefte van de bevolking.
Groei : De informatievoorziening versterkt de gemeenschappen in het verzorgingsgebied.

5.4.2 Ambities

1. In 2023 bereikt ***1Vechtdal*** dagelijks minimaal 50% van de bevolking in het verzorgingsgebied.
2. De omzet, met uitzondering van de subsidies, neemt met 15% per jaar toe.
3. In 2023 beschikt iedere vrijwilliger over een coach.
4. In 2023 wordt een, centraal in het verzorgingsgebied gelegen, bedrijfspand betrokken, dat onderdak biedt aan alle disciplines.
5. Het niveau van arbeidssatisfactie stijgt van jaar op jaar.
6. In 2023 verleent de NLPO het Keurmerk Lokale Streekomroep.

5.5 Personeelskosten[35]

	2019		2020		2021		2022		2023	
	Fte's	Kosten (xK)	Fte's	Kosten (xK)	Fte's	Kosten (xK)	Fte's	Kosten (xK)	Fte's	Kosten (xK)
Bestaande situatie naar Fase II: Structureren en professionaliseren										
Hoofdredacteur	1/16	4	¾	45	1	64	1	67	1	75
	½ ST	1,8	1 ST	3,6	1 ST	4	1 ST	4,2	1 ST	4,4
			1 ST DS	2	1 ST DS	2,2	1 ST DS	2,4	2 ST DS	5,4
Management & Organisatie	Ext.[36]		¼	12	¼	14	½	30	¾	45
			1 ST DS	2	1 ST DS	2,2	1 ST DS	2,4	1 ST DS	2,7
Vrijwilligersbeleid en HRM	Ext. [36],[37]		Ext. [36]		½	25	½	27,5	½	30
	1 ST	3,6	1 ST DS	2	1 ST DS	2,2	1 ST DS	2,4	1 ST DS	2,7
Journalistieke coaching	Ext.[36]		¼	15	¼	16	¼	16,5	¼	17,5
	1 ST DS	2	1 ST DS	2	1 ST DS	2,2	2 ST	8,2	2 ST	8,8
Totaal I → II		**11,4**		**83,6**		**131,8**		**160,6**		**191,5**
Fase III: Eén omroep met horizontale programmering										
Marketing & Sales					½	30	½	32	½	34
	1 ST	3,6	1 ST DS	2	1 ST	4	1 ST	4,2	1 ST DS	2,7
ICT					¼	25	¼	27,5	¼	30
					1 ST DS	2,2	1 ST DS	2,4	1 ST DS	2,7
Productie					¼	14	¼	15	¼	16
			1 ST DS	2	1 ST	4	1 ST	4,2	1 ST	4,4
Sociale media & Communicatie					½	28	½	30	½	32,5
			1 ST	3,6	1 ST	4	1 ST	4,2	1 ST DS	2,7
Administratie					¼	10	½	22	1	44
Directeur							½	50	1	105
Totaal II → III		**3,6**		**7,6**		**121,20**		**191,50**		**274**
Totaal ontwikkeling		**15**		**97,95**		**253,00**		**352,10**		**465,50**

Tabel 1 Personele inzet naar ontwikkelfasen

[35] Gemiddeld marktconform jaarsalaris, incl. werkgeverslasten, per Fte; (K) = duizend. Hoofdredacteur 60 – 75K, M & O 48 – 60K, HRM Vrijwilligersbeleid 50 – 60K, Journalistieke coaching 60 – 75K, Marketing (& Sales) 60 – 68K, ICT 100 – 120K, Productie 56 – 64K, Media & Communicatie 56 – 65K; ST (stagiaire) 3,6 – 4,4K, STDS (deeltijd student) 2 – 2,7K.

[36] 'Ext.' = de organisatie doet een beroep op aangeboden externe ondersteuning door de brancheorganisatie OLON

[37] Onverminderd de inzet van zzp-ers. Voor deze categorie medewerkers zijn de uurtarieven en werkgeverslasten lager, met mogelijk aanzienlijke effecten op enkele posten, zoals ICT.

5.6 Financieel scenario

	2017[38]	2018[39]	2019	2020	2021	2022	2023
Baten							
Subsidies							
Dalfsen	14	14	14	14	14	14	14
Ommen	10,3	10,3	10	10	10	10	10
Andere gemeenten				A	A	A	A
Dienstverlening Ommen	15	15	15	15	15	15	15
Dienstverlening Dalfsen			B	B	B	B	B
Dienstverlening andere gemeenten				C	C	C	C
Donaties	7,5	1,4	5	5	5	5	5
'Vrienden van'				5	5	10	10
Advertenties TV/website	10,7	14,9	20	30	40	40	50
Commerciële producties			2	10	15	15	20
Reclame radio	6	9,8	20	30	40	40	40
Diversen	0,1	0,4					
Totaal baten	**6,1**	**10,21 0,2**	**42+B**	**80+A+B+C**	**105+A+B+C**	**110+A+B+C**	**125+A+B+C**
Lasten							
Vrijwilligers	5,8	13,1	15	15	20	30	40
Personeel[40]			15	98	253	352	465
Huisvesting	14,9	10,0	15	20	20	50	55
Afschrijving	4,7	4,3	5	5	5	7	10
Verkoopkosten	1,6	0,8	3	3	15	20	25
Productie	15.1	22,1	20	30	30	40	40
Alg. kosten	13,9	5,9	5	8	12	16	24
Totaal lasten	**56,3**	**43,1**	**78**	**179**	**355**	**515**	**659**
Resultaat	7,5	9,6	12+B	(A+B+C)=60	(A+B+C)=211	(A+B+C)=366	(A+B+C)=495

Tabel 2 Financieel scenario 2019 - 2023

[38] Gerealiseerd 2017
[39] Gerealiseerd 2018
[40] Zie Tabel § 9.2 en onderzoek medewerkerstevredenheid.

6. Beleidsopgaven

6.1 Ontwikkelfase 1: Structureren en professionaliseren

2019	1. Beleidsplan, presentatie intern; kernwaarden en ambitie
	2. Beleidsplan, presentatie extern
	3. Aanzet kijk- en luisteronderzoek
	4. Start medewerkerstevredenheidonderzoek
	5. Planning Organisatieontwikkeling
	6. Onderzoek innovatieve producties
	7. Gezamenlijke website voor radio en televisie
	8. Planning organisatie bedrijfsprocessen 2020
2020	1. Start coaching
	2. Organisatieontwikkeling: Vrijwilligersbeleid, Management & Organisatie
	3. Start innovatieve producties
	4. Onderzoek Ontwikkelfase II
2021	1. Vervolg organisatieontwikkeling
	2. Kwaliteitstoetsing bedrijfsprocessen
	3. Start professionalisering Marketing & Sales
	4. Start professionalisering Productie
	5. Start professionalisering ICT
	6. Start professionalisering Sociale media & Communicatie
	7. Start professionalisering Media technische ondersteuning
	8. Start professionalisering Administratie
	9. Planning Ontwikkelfase II

Tabel 3 Beleidsopgaven 2019 – 2021

6.2 Ontwikkelfase II: Eén omroep en horizontale programmering

2022	1. Vervolg organisatieontwikkeling
	2. Kwaliteitstoetsing bedrijfsprocessen
	3. Start Horizontale Programmering
	4. Onderzoek + aanvragen Keurmerk
2023	1. Vervolg organisatieontwikkeling
	2. Kwaliteitstoetsing bedrijfsprocessen
	3. Verwerving Keurmerk

Tabel 4 Beleidsopgaven 2021 – 2023

7. Groeien als sociale onderneming

In de historie van LODON is het beleid er op gericht, met vrijwilligers zo goed mogelijk radio- en televisieprogramma's en reportages te maken over nieuwsfeiten, bijzondere evenementen en opmerkelijke gebeurtenissen in de lokale gemeenschap. Met een, voor een vrijwilligersorganisatie, relatief goede kwaliteit. LODON voldoet daarmee aan de doelstellingen (§ 5.2) maar is zich ook bewust van de functie als 'sociale onderneming'.

Een sociale onderneming is allereerst een efficiënte organisatie; als onderdeel van een gemeenschap richt zij zich op waarden die voor de gemeenschap als geheel, op een hoger niveau, essentieel zijn. Doet de omroep dat naar behoren, dan is het functioneren relevant voor verschillende belanghebbenden ('stakeholders').[41] Idealiter stuwen diverse organisaties een gemeenschap vooruit door gezamenlijke groei en ontwikkeling. Aan dat ideaalbeeld ontleent een lokale omroep voor een belangrijke deel zijn financiële basis voor potentiële groei.[42]

De rol van LODON als sociale onderneming bestaat uit het realiseren van specifieke effecten, of 'impact', die voor stakeholders van belang zijn. De gemeenschap als geheel is de eerste belanghebbende, die bediend wordt door het vervullen van de omroeptaken. Binnen die gemeenschap is er tevens onderscheid te maken tussen stakeholders, die belang hebben bij speciale producties die ingaan op hun ontwikkeling, publiek en problemen. Stakeholders van LODON zijn:

1. Overheden
    - 1.1 De gemeenten Dalfsen en Ommen als vertegenwoordigers van de lokale gemeenschap waaruit we als omroep zijn voortgekomen. Op hun beurt vertegenwoordigen de gemeenten de nationale overheid, die hen toestaat de mogelijke standaardfinanciering van lokale omroepen uit te voeren.[43]
    - 1.2 De Overijsselse Vereniging van Krachtige Kernen.
2. Ondernemingen en commerciële instellingen en bedrijven, met een communicatievraag naar hun markt, bijv. landbouw en toerisme.
3. Instellingen, met een communicatievraag naar hun omgeving, bijv. zorgorganisaties of religieuze instellingen en kerken.
4. Algemeen Nut Beogende Instellingen, zoals Oranjeverenigingen en organisatiecomités.
5. Natuurorganisaties, waaronder landgoederen en gemeentelijk en nationaal erfgoed,
6. Culturele organisaties, waaronder historische verenigingen, musea en lokale culturele initiatieven en tradities.

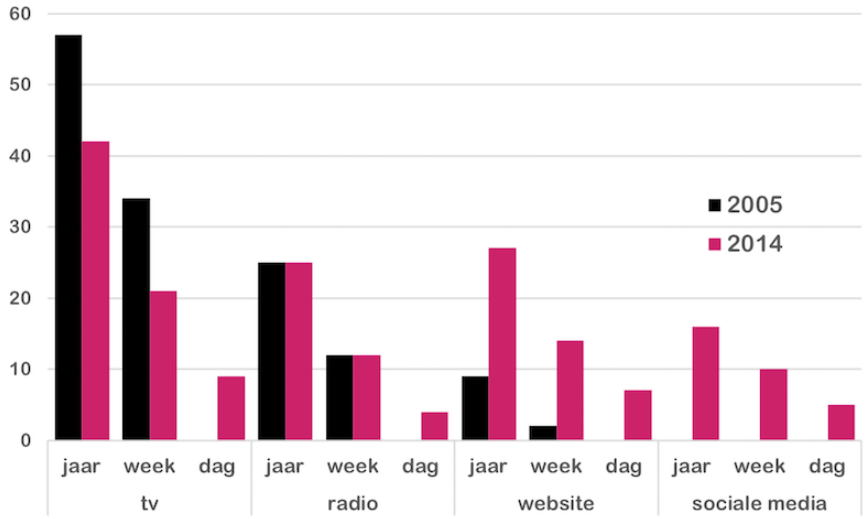
[41] Zie § 4.1 'de missie van LODON is te functioneren als medium ter versterking van de vitaliteit van de gemeenschappen en de lokale democratie in de gemeenten Dalfsen en Ommen.'

[42] Zie § 3.1 Lokale omroepen: hoge eisen, beperkte financiële middelen

[43] Bekostiging van de lokale omroepen kan plaats vinden op basis van een richtbedrag per huishouden voor lokale omroepen in het Gemeentefonds. Het richtbedrag per huishouden in het Gemeentefonds is € 1,28 per huishouden (bron: VNG, 2019). Volgens de Mediawet dient een lokale omroep bij het Commissariaat voor de Media een verzoek tot aanwijzing als lokale omroep voor een gemeente in. De aanwijzing ('concessie') vindt plaats na advies van de Gemeenteraad. Daarna bekostigt de gemeente de lokale omroep door per jaar een beroep te doen op het Gemeentefonds. De meest recente verlenging van de aanwijzing van LODON als lokale omroep dateert van december 2018 (Dalfsen) en maart 2019 (Ommen). Derhalve beschikt LODON over een aanwijzing tot eind 2023.

7.1. Bereik als voorwaarde voor effect

Voor het meten van het effect van de lokale omroep, is 'bereik' een beslissende voorwaarde. Hoe goed een programma ook is, met een beperkt bereik 'bereiken' de omroep ook een beperkt effect, als dat al objectief te meten is. Beschikbare cijfers over het bereik van de lokale omroep zijn schaars. In 2014 deed *DVJ Insights* onderzoek naar het gebruik van de lokale omroep door middel van een survey onder 1088 Nederlanders. Het onderzoek was een update van een soortgelijke meting in 2005 dat door Interview.NSS onder ruim 8000 Nederlanders was gedaan. In 2005 werd dagbereik niet gemeten en ook werd destijds niet naar sociale media gekeken. Bij de televisie nam jaar- en weekbereik af, bij de radio bleef dat gelijk en bij internet nam het bereik toe. Op dagbasis bereikte de gemiddelde lokale omroep tussen 4 (radio) en 9 (televisie) procent van de inwoners van hun gemeente in 2014 (Figuur 4).[44]



Figuur 4 Bereik lokale omroep per platform

De inschatting is, dat deze cijfers over bereik sinds 2014 wellicht iets maar niet substantieel veranderd zijn. Ook is voor Dalfsen en Ommen geen significante afwijking van de landelijke gegevens te verwachten.[45] Het betekent, dat hoe belangrijk professionalisering ook is en hoe hoog de verwachtingen ook mogen zijn over kwaliteitsverbetering, (veel) beter bereik de grootste prioriteit verdient. Het beperkte bereik totnogtoe wordt veroorzaakt door de afhankelijkheid van de thans gebruikelijke platformen. Lineaire televisie en kabel zijn in hun bereik beperkt door bestaande techniek en voor lokale omroepen bieden ze geen groeimogelijkheden. Jongeren bereikt men er steeds minder mee zodat de omroep, via televisie en kabel, vooral de groep van senioren, hoe belangrijk ook, bereikt. YouTube, Twitter, Facebook en Instagram beheren zelf hun data en gaan de financiële mogelijkheden voor gerichte benadering van kleinere publieken, zoals dat van een omroep als LODON, te boven.

7.2 Technologie voor meer bereik

LODON onderzoekt een onlangs geïntroduceerd technisch ontwerp voor een kosteneffectief gebruik van Internet voor de benadering van publieken ('niches') als gemeenten en de daarbinnen actieve gemeenschappen. Deze technologie is 'schaalbaar', maakt eigen databeheer van kijk- en luistergedrag[46] mogelijk alsmede 'hergebruik' van ooit

[44] Lokale omroep is overal maar niet altijd gezond, SVDJ, juli 2018

[45] Voor Ommen en Dalfsen (gezamenlijk bijna 50.000 inwoners) doorberekend zou televisie een bereik hebben van ca. 4.500, radio 2.000.

[46] Deze mogelijkheid verwijst naar het verplichte kijk- en luisteronderzoek; Criterium 16 Keurmerk (Bijlage 1).

uitgezonden producties. Belangrijker voor de aantrekkelijkheid van de omroep voor stakeholders is de mogelijkheid van het gericht creëren van groei in betrokkenheid van belanghebbenden bij uitzendingen voor speciale doelgroepen ('niches').[47] Bezoekers die betrokkenheid tonen melden zich op basis van algemeen geldende privacy richtlijnen. Voor de, voor ons belangrijke, groep van trouwe televisiekijkers blijven de uitzendingen bestaan. Zo ligt er, voor de lokale omroep, een betaalbaar eigen platform, dat als zender via het internet werkt, binnen handbereik.

Dit eigen platform is een onderdeel van een, door de nieuwe technologie, geboden mogelijke digitale infrastructuur. Een eigen platform waarborgt totnogtoe onbereikbare grondvormen van onafhankelijkheid. Liever beheert de omroep de eigen data, dan ze, zonder voorwaarden, in handen te geven van mondiale technologiebedrijven. Ook is het mogelijk het redactioneel beleid, onder statutair toezicht over het (her-) gebruik van data en onze beeld- en geluidsarchieven, in eigen beheer te voeren. Deze zelfstandigheid is een waarborg, dat derden geen gebruik - en gezien de kritiek op technologie bedrijven steeds vaker misbruik - van de data maken.[48] De onderhandeling met de ontwerper-aanbieder zijn gestart en bieden, binnen de financiële mogelijkheden van LODON, perspectief. Een beter bereik is voor het beleid essentieel, reden waarom LODON met prioriteit werkt aan de opdracht om een, voor de uitvoering van dit beleidsplan noodzakelijk, vergroot bereik te realiseren. Eind 2019 dient dit geëffectueerd te zijn.[49]

7.3 Naar effecten voor stakeholders

7.3.1 Gemeenten Dalfsen en Ommen

Een belangrijke bron voor het effect van LODON zijn de toekomstvisies van de gemeenten Dalfsen en Ommen: "Houvast voor de Toekomst – Inspiratiedocument Ommer Motief 2030" (2017) en "Bij Uitstek Dalfsen – Missie Visie|Gemeente Dalfsen 2020" (2009).

In 2015 kregen gemeenten de opdracht om voorheen door de nationale overheid uitgevoerde taken over te nemen (o.a.. WMO, Jeugdwet, Participatiewet). Tegelijkertijd zien ze zich geconfronteerd met een daarmee niet altijd overeenkomende overheveling van financiële middelen en - in het algemeen - uitvoeringsproblemen.[50] De visiedocumenten van de gemeenten vormen daarvan een weerslag door een beleid van kaderstelling op eigen beleidsterreinen waarbinnen men hoopt te kunnen rekenen op burgerparticipatie. LODON ziet een taak in het professioneel volgen en onderzoeken of en hoe dat van de grond komt, welke bestuurlijke en financiële hulp daarbij beschikbaar is, hoe burgers van elkaars initiatieven op de hoogte komen en er onderling aan kunnen bijdragen en - kortom - weten hoe men als burgers, mogelijk mèt de gemeente, beleidsinitiatieven onderneemt, versterkt of verbetert.

Opvallend in beide visiedocumenten zijn de volgende overeenkomstige opdrachten die de gemeenten zichzelf stellen:

---

[47] Schaalbaar: jaarlijks ontvangen Dalfsen en Ommen vele tienduizenden toeristen, waarvan de wensen, koopkracht en netwerken te betrekken zijn in onze producties; nu is dat (alleen al financieel) onmogelijk c.q. niet toegestaan.

[48] Incidenten en pertinente vragen over -bijvoorbeeld- Facebook: "Facebook onder vuur na misbruik data gebruikers", *Bright.nl*, maart 2018.

[49] "Metropool Regio Zwolle – Platform voor Kennisdeling, Innovatie en Economische Ontwikkeling in de Regio Zwolle" was één van de eerste gebruikers in Nederland.

[50] Bijvoorbeeld: 'Gemeenten lopen achter met uitvoering Participatiewet', Binnenlands Bestuur nov. 2018.

1. Het tegengaan van wegtrekkende hoogopgeleide jongeren uit de gemeenten.
2. Het faciliteren van initiatieven uit de bevolking.
3. Het benutten van de potenties van de Vecht.
4. Andere sectoren voor banen (naast toerisme).
5. Het uitbreiden van het technisch onderwijs.

Voorstel tot aanpak

- LODON stelt een innovatiewerkgroep samen met vrijwilligers, dit jaar zo mogelijk aangevuld met adviserende professionals.
- Eerste fase conceptontwikkeling; LODON gebruikt als basis de eerder uitgezonden producties.
- Na informele contacten op bestuurlijk niveau organiseert LODON een bijeenkomst met de communicatiestaf van beide gemeenten over twee typen programma's: informatieve programma's en programma's gericht op effect in de vijf genoemde beleidsgebieden.

7.3.2 Kleine Kernen (Overijsselse Vereniging van Krachtige Kernen)

"Het Overijsselse platteland vormt geen uitzondering op landelijke tendensen die duiden op vergrijzing, krimp en schaalvergroting. In de dorpen merken de mensen dat dagelijks. Buurtwinkels, pinautomaten, scholen en andere voorzieningen verdwijnen en worden geconcentreerd in de grotere kernen. Tegelijkertijd kent het platteland echter een opbloei van nieuwe activiteiten, zoals recreatie en toerisme, ICT, de productie van streekeigen artikelen en duurzame energie.

Missie: De OVKK wil haar achterban in staat stellen om deze ontwikkelingen te signaleren en te vertalen naar kansen voor hun eigen dorp. De invalshoek is hierbij: bottom-up (van onderaf - naar boven). Samen met de dorpsbewoners wordt bekeken hoe de leefbaarheid van hun dorp versterkt kan worden."[51]

Wat opvalt is de veelheid aan projecten en initiatieven ten behoeve van het Overijsselse platteland; de OVKK verwijst ernaar. De indruk bestaat, dat het registreren van verhalen van inwoners, bestuurders en ondernemers materiaal opleveren voor effectvolle programma's. Uit eerste gesprekken en eigen indrukken komen we tot de volgende opdrachten die de Kleine Kernen zich stellen:

1. Het Vechtdal binden
2. Werken aan relaties tussen kernen
3. Kleine Kernen (weer) aantrekkelijk maken
4. 'Ode aan de dorpen': verhalen over hoe initiatieven tot stand komen en uitwerken.
5. Innovatie in het MKB

Voorstel tot aanpak

- De werkgroep innovatie van LODON heeft een brainstorm sessie met de 15 adviseurs ('dorps coaches') die de kernen bijstaan in hun initiatieven.
- Eerste fase conceptontwikkeling; LODON gebruikt als basis de eerder uitgezonden producties over Krachtige Kernen.

[51] Overijsselse Vereniging van Krachtige Kernen, website

- Na de bijeenkomst met de adviseurs stelt LODON twee typen programma's voor: informatieve programma's en programma's gericht op effect in de vijf genoemde beleidsgebieden.

7.3.3 Overige stakeholders

Dit zijn: ondernemingen, (commerciële) instellingen en organisaties.

LODON neemt zich voor ook met deze stakeholders in gesprek te komen over gewenste effecten van programma's. Deze gesprekken hebben nog niet plaatsgevonden omdat daarvoor de tijd en menskracht niet beschikbaar waren. LODON beschouwt deze stakeholders van even groot belang voor het functioneren als sociale onderneming als de eerder genoemde: de Gemeenten Dalfsen en Ommen en de OVKK.

Dankzij de voorgenomen vergroting van het bereik hebben de programma's voor de gemeenten en de OVKK, naar verwachting, ook effect voor de andere stakeholders.

7.4 Effecten: hoe ze te meten en te volgen

Na het overleg met de stakeholders over wat hen in hun beleid het meest bezig houdt, werkt LODON met hen concepten voor producties uit. De producties beogen een maatschappelijk effect, de 'impactdoelstellingen'. Het effect wordt bepaald door twee factoren: informatie en professionaliteit.

Over de, voor bepaalde effecten benodigde informatie, overleggen we met de stakeholders. De professionele opzet van programma's is het domein van de, door educatie geprofessionaliseerde, vrijwilligers en professionele coaching. De journalistieke vrijheid en onafhankelijkheid waarmee teams van makers producties voortbrengen is de verantwoordelijkheid van de omroep.

'Impactmeting' bepaalt de mate waarin de impactdoelstellingen daadwerkelijk worden gerealiseerd.[52] De groei van (en: naar) een sociale onderneming is een doorgaand proces van leren en bijstellen ('reflection in action'), begrijpen wat werkt[53] en het aanscherpen van impactdoelstellingen. In Bijlage 7 geven we een eerste reeks voorbeelden van impactdoelstellingen voor programma's die een effect beogen voor de stakeholders Gemeenten en OVKK.[54] Deze verzameling aan projecten en producties zal, evenals het Keurmerk, voor LODON een 'punt op de horizon zijn.

In de veronderstelling dat LODON beschikt over mogelijkheden voor eigen data beheer (§7.2, p. 19) bestaat effectmeting niet alleen uit analyse van de bezoekersaantallen maar ook uit reacties van bezoekers op de geboden mogelijkheden om specifieke programmaonderdelen te volgen, er op te reageren of om diensten tegen betaling af te nemen. Aan bepaalde programma's zijn te betalen diensten te koppelen, bijvoorbeeld 'Vriend(en) van ..' tegen een vergoeding per tijdseenheid. De door drie ministeries begin

[52] Drie Ministeries hebben in 2018 gezamenlijk een Handleiding gepubliceerd voor het meten van de impact van sociale ondernemingen. "Het kabinet vindt het belangrijk dat sociaal ondernemers inzichtelijk kunnen maken hoe zij bijdragen aan maatschappelijke doelen en ondersteunt hen hier graag bij."

[53] 'Begrijpen wat werkt' = onderzoek naar 'Theory of Change', het oorzakelijk verband tussen een activiteit en het effect. Het effect zou zich - bijvoorbeeld - ook zonder de activiteit kunnen voordoen. In dit beleidsplan gaan we niet in op deze analyse, daarbij bewust van de noodzaak deze aan de standaard procedures van LODON toe te voegen.

[54] Bijlage 7, Inventarisatie van mogelijke impactdoelstellingen.

2019 uitgebrachte ‘Handleiding’ voor het meten van impact voor sociale ondernemingen[55] spreekt in dit verband van ‘output’:

a. Een grafiek van bezoekers per radio- of televisie programma, per tijdseenheid;
b. Een grafiek van bezoekers per serie radio- of televisie programma’s;
c. Een overzicht van bezoekers van buiten het verzorgingsgebied, per programma onderdeel;
d. De aantrekkelijkheid van programma’s of programmaseries, blijkend uit specifieke volgerspatronen;
e. Een analyse van bezoekersprofielen in a t/m d.

De data-analist, die deel uitmaakt van de ondersteunende staf van de redactie (Figuur 3, p. 14), voert deze analyses uit.

De gegevens vormen de basis voor het uiteindelijke doel: het effect dat we bereiken steeds beter begrijpen en in het programma optimaliseren.

Het moge duidelijk zijn, dat deze gegevens tevens de basis vormen voor gerichte aanpassingen van de programma's, gericht op de groei als sociale onderneming.

[55] Zie noot 43, p. 19.

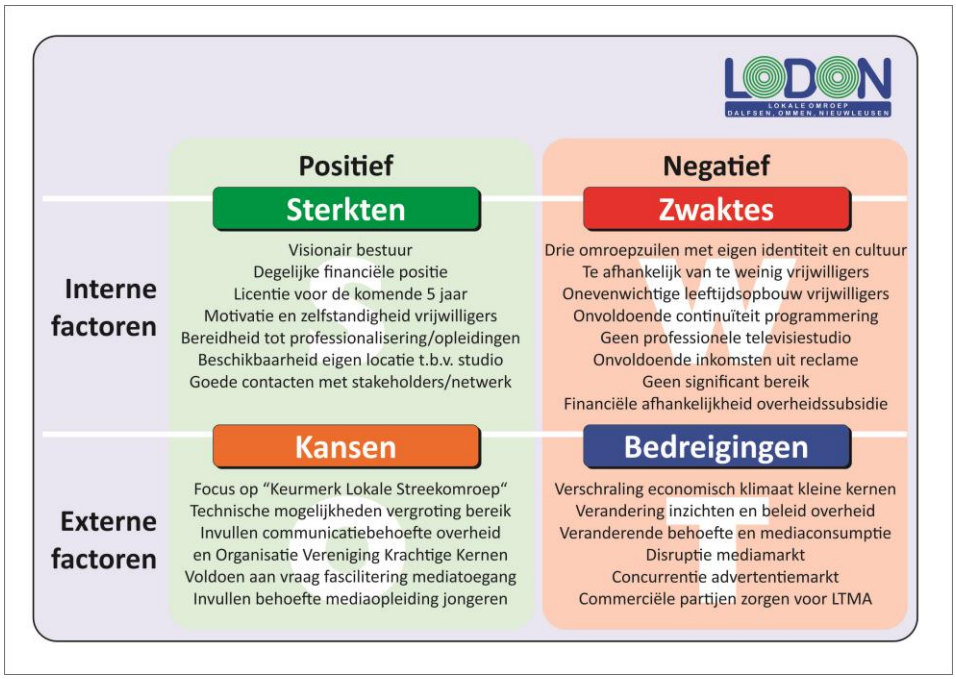
7.5 De 'X-factor' voor groei

Werken aan de groei van een organisatie is niet mogelijk door louter oog te hebben voor interne factoren. Minstens zo belangrijk zijn de externe factoren, de zogeheten X-factor in de markt: welke bottleneck bestaat er in de bedrijfssector? Hoe ga je die bottleneck op een effectieve manier te lijf?

Waar ligt de kracht, waar de zwakte, welke kansen zijn er en welke bedreigingen.

7.5.1 I - Sterkten en kansen

De strategische issue is de aanwezige kansen, die aansluiten bij de sterkten. De kans voor LODON ligt in de stimulans vanuit de overheid en de branche om te komen tot lokale streekomroepen. Een sterkte van LODON is de huidige startpositie: de organisatie presteert met programma's op radio en televisie, de wens tot professionalisering bestaat onder de ruim 140 vrijwilligers en aan de basis voor verdere ontwikkeling van de organisatie wordt hard gewerkt. Het betekent een beleid, dat gericht is op uitbreiding van het verzorgingsgebied, een uitbreiding van het aantal stakeholders waarmee een relatie ontstaat en prioriteit voor professionalisering.



Figuur 5 Sterkte-zwakte analyse

7.5.2 II - Sterkten en bedreigingen

De strategische issue hier is, of LODON over voldoende kracht beschikt om de bedreigingen af te weren. De bedreiging voor LODON is, dat de vrijwilligersorganisatie niet kan meegroeien met de ambities om de vereiste uitbreiding te realiseren om het Keurmerk te halen en de kansen te benutten. Vandaar de prioriteit om de basisorganisatie op orde te hebben alvorens de noodzaak tot groei te realiseren. Dit is de ratio van ontwikkelfase I, hiervoor geïntroduceerd. Tegelijkertijd is dit ook een bedreiging: andere lokale omroepen zouden de lacune kunnen opvullen, die LODON de komende twee jaar, waarin het beleid gericht is op professionalisering, laat vallen. De licentie voor de komende vijf jaar biedt de mogelijkheid om dit te pareren. Dit biedt tevens de mogelijkheid om de betrokkenheid van de lokale overheid bij de lokale streekomroep te honoreren en te intensiveren. In het huidige kabinet is er volop aandacht voor de positie van regionale omroepen en wordt tot samenwerking met de lokale streekomroepen opgeroepen. Dat biedt kansen maar is tevens een bedreiging wanneer een volgend kabinet wellicht andere beleidsvoornemens formuleert.

7.5.3 III - Zwakten en kansen

De strategische issue hier is de onderkenning van zwakten, die de benutting van kansen verhinderen. De zwakte van LODON is, dat de integratie van de afdelingen radio en televisie alleen in formele zin bestaat en vooralsnog niet heeft geleid tot één krachtige organisatie. Vandaar de noodzaak van organisatieontwikkeling die in elk van de komende jaren voorop staat (Zie 6.1 beleidsopgaven). Daarmee gelijk opgaand is de opgave van een vrijwilligersbeleid, dat op een eerste termijn van twee jaar de groei van het aantal (jongere) vrijwilligers, stagiaires en professionals moet verwerken. De snelle verandering in kijk- en luistergedrag biedt een uitdaging om de gebaande paden te verlaten en te werken aan een crossmediaal aanbod, zonder de oudere (vaste) kijkers en luisteraars uit het oog te verliezen. De afhankelijkheid van overheidssubsidies heeft een remmende werking zolang LODON geen mogelijkheden vindt om zelfstandig omzet te genereren. De noodzaak tot professionalisering teneinde keurmerkwaardig te worden kan niet worden gefinancierd uit de huidige overheidssubsidie.

7.5.4 IV - Zwakten en bedreigingen

De strategische issue is hier de onderkenning van zwakten, die het afweren van bedreigingen onmogelijk maken. Door de organisatorische zwakte is de bedreiging dat de aantrekkelijkheid van LODON voor adverteerders, andere omroepen en uitgevers niet noemenswaardig toeneemt. De benodigde groei van de inkomsten zou kunnen stagneren en de beleidsopgaven zouden buiten het bereik van LODON kunnen vallen. Tevens zouden andere omroepen daarvan kunnen profiteren en het initiatief tot vorming van een streekomroep kunnen nemen, waarbij LODON in een afhankelijke positie geraakt. Het is ‘eten of gegeten worden’.

7.6 Risico’s

Risico’s zijn onzekerheden die ontstaan door wijzigingen in externe of interne factoren die een effect hebben op de bedrijfsvoering. Deze wijzigingen leiden tot het ontstaan van risicogebeurtenissen. Uit de beschikbare inzichten onderscheiden we de volgende risicogebeurtenissen:

1. Cybercrime, die op LODON gericht is;
2. Concurrentie door adverteerders gefinancierde commerciële partijen, die niet hoeven te voldoen aan de door het Commissariaat van de Media gestelde eisen, die een, voor de doelgroep, aantrekkelijk LTMA bieden;
3. Onderbreking van de bedrijfsvoering door personele en/of financiële problemen;
4. De verandering van inzichten van de overheid met betrekking tot de inrichting en financiering van de lokale streekomroepen.

7.6.1 Cybercrime

Cybercrime die op LODON is gericht, kan een zeer groot effect hebben. Denk aan reputatieschade als gevolg van het onoordeelkundig omgaan met data. Reputatieschade heeft effect op de relatie met stakeholders, kijkers èn luisteraars; mogelijk het meest op adverteerders en collega-omroepen en uitgevers. In eerste instantie lijkt dit risico niet groot; voor wie, met misdadige bedoelingen, zou een lokale omroep een object kunnen zijn? Als LODON de succesvolle groei laat zien, zoals in dit beleidsplan te lezen is, is het niet ondenkbaar dat cybercriminelen interesse opvatten. Tegen het risico van cybercriminaliteit

wapent LODON zich door zich te houden aan de hoogste standaard op het gebied van beveiliging van databeheer en -verkeer.

7.6.2 Concurrentie door commerciële partijen

Het door de overheid geformuleerd eisenpakket is een waarborg voor een evenwichtig functionerende lokale streekomroep. Het biedt echter commerciële beperkingen omdat maximaal de helft van de totale omzet uit advertentie-inkomsten mag komen. Het is niet ondenkbaar, dat commerciële partijen een zelfvoorzienend lokaal toereikend media-aanbod creëren en daarmee de advertentiemarkt afromen.

7.6.3 Onderbreking van de bedrijfsvoering

De transitie van een, volledig door vrijwilligers draaiend gehouden, lokale omroep naar een keurmerkwaardige lokale streekomroep is een agogisch proces, wat door LODON als risicogebeurtenis wordt gezien. De vrijwilligers kunnen een aantasting van verworven rechten en werkwijzen ervaren en moeten zich open stellen voor de introductie van betaalde medewerkers, die helpen de bedrijfsvoering te professionaliseren hetgeen kan leiden tot andere werkwijzen. Dit kan leiden tot een onbalans in de organisatie met als gevolg het vertrek van vrijwilligers. Dit risico treft het hart van de functie als sociale onderneming en zou dan ook het voortbestaan ernstig bedreigen. Het in het volgende hoofdstuk genoemde vrijwilligersbeleid moet dit risico minimaliseren.

7.6.3 Politieke risico's

Het is een risico voor de bedrijfsvoering wanneer de landelijke overheid tot een herformulering komt van de voorwaarden, het belang en de financiering van de lokale streekomroep, waardoor ook de gemeentelijke financiering onder druk zou komen te staan.[56] Onlangs heeft, dankzij voortdurende druk vanuit de branche, het Kabinet een besluit genomen, dat er deze kabinetsperiode niet meer bezuinigd zal worden op regionale omroepen[57]. Minister Slob vindt het belangrijk dat de regionale omroepen samenwerken, niet alleen met elkaar, maar vooral ook met lokale omroepen: 'Lokale omroepen zitten soms nog dichter bij de mensen. Ik zie dat er goed functionerende regionale omroepen zijn en ook lokale omroepen met een behoorlijke omvang. Maar de verdienmodellen van de journalistiek zijn wel aan het teruglopen. Het is goed om te kijken naar mogelijke samenwerkingen. Dat is een win-winsituatie.'

Deze samenwerking vereist van LODON een basisniveau in organisatie en uitrusting. De in het keurmerk geformuleerde kwaliteitseisen is het minimale niveau, dat nodig is om tot een gelijkwaardige samenwerking te komen met -bijvoorbeeld- RTV Oost.

Echter, zelfs als LODON een topprestatie levert als generator van eigen inkomsten, blijft er een te smal financieel draagvlak, door een te lage overheidsfinanciering. Tevens is een te

---

[56] De branche toonde de penibele financiële situatie van lokale omroepen aan in 'De Toekomst voor de Lokale Publieke Omroep', NLPO 2017 – 2018. Daarin stelt Bort Koelewijn, Burgemeester van Kampen: "Met de lokale omroep hebben veel gemeenten voor een dubbeltje op de eerste rang willen zitten. Zolang het om amateurisme gaat is dat verantwoord. Het zijn vrijwilligers die het doen, mensen die hun hart bij de lokale omroep hebben. En daarvoor ben ik ze zeer dankbaar. Maar op het moment dat je daar van overheidswege duidelijker democratische- en kwaliteitseisen aan gaat stellen, dan merk je dat het bedrag dat gemeenten daarvoor via het Gemeentefonds krijgen ontoereikend is."

[57] https://www.rtvnoord.nl/nieuws/207078/Minister-Slob-Geen-bezuinigingen-meer-op-regionale-omroepen , april 2019

CC BY ND

grote afhankelijkheid van de markt, door commercialisering, een bedreiging voor de onafhankelijkheid en objectiviteit van de omroep. Het opdoemende perspectief is een kleine streekomroep, die nooit kan voldoen aan de eisen van het Keurmerk. De belofte, dat er niet meer bezuinigd zal worden is derhalve onvoldoende. Er zal een veel ruimer budget nodig zijn om te voldoen aan de eisen, zoals gesteld in het keurmerk.

7.6.4 Conclusie sterkte zwakte analyse en risico's

LODON kan de kansen, die de sterkten bieden, doelbewust aanpakken, deze sterkten zorgvuldig ontwikkelen en, tegenover de zwakten, prioriteit geven aan organisatieontwikkeling. Tegenover de risico's zoekt LODON de hoogst haalbare databescherming, een uitbreiding van het marktaandeel en een evenwichtig vrijwilligersbeleid (Hoofdstuk 8) en besluit het de onduidelijkheid over overheidsfinanciering van lokale omroepen niet af te wachten.

Dit betekent voor de planperiode van de komende twee jaar:

1. Gesprekken met meerdere stakeholders over de door hen gewenste impact (§ 7.3.2)
2. Het bereik van uitzendingen verhogen (§ 7.2)
3. Een innovatiewerkgroep instellen voor impactgerichte producties (Bijlage 7)
4. Aanstelling van een professional voor vrijwilligersbeleid/HRM (§ 5.3.3)
5. Oriënteren op alternatieve financieringsbronnen (zie volgende paragraaf).

8. Vrijwilligersbeleid

8.1 Vrijwilligers in het bedrijfsmodel van mediaorganisaties

Vrije distributie van inhoud over Internet heeft ingrijpende gevolgen voor het bedrijfsmodel van het moderne mediabedrijf. Via grote zoekmachines vindt het publiek - gratis - wat het nodig heeft, op het geschikte moment. De luisteraar en lezer van voorheen zijn de mediaconsument van nu, die via gerichte zoekopdrachten gespecialiseerde schrijvers, bloggers of gewaardeerde opiniemakers vindt. In de mediamarkt neemt de individuele 'journalist', die zich inzet om gevonden te worden door haar of zijn publiek, een steeds belangrijkere plaats in. Voor het verwerven van gezag en financiële mogelijkheden is zij of hij niet afhankelijk van de naam van een gevestigd mediabedrijf; men kan gezag (d.w.z. volgers en adverteerders) ook zelf opbouwen. Internet heeft duizenden individuele commentatoren, ervaringsdeskundigen en nieuwspresentatoren gelegenheid geboden om direct te communiceren met de zelfgekozen doelgroep, door o.a. blogs, radio, podcasts, televisie services, vlogs of professionele multimediale berichtendiensten.

In deze markt bestaan niettemin succesvolle mediaorganisaties, die met professionals èn vrijwilligers een toegewijd publiek bedienen en, doorgaans hoog gestelde, maatschappelijke doelstellingen realiseren. Ook LODON streeft naar een professionele organisatie, die mèt vrijwilligers en in samenspraak met stakeholders een functie vervult ten dienste van de gemeenschap.[58]

8.2 Vrijwilligers: iets doen met engagement

Vrijwilligers zijn zij, die onbezoldigd inzet willen leveren voor een hoger dan hun persoonlijk doel, hoe verschillend ook per individu.[59] De maatschappij als geheel doet een toenemend beroep op vrijwilligers. Een uitdrukking daarvan zijn de 'dagen' of 'weken' waarin vrijwilligers in het zonnetje worden gezet en vrijwilligerswerk wordt aangeprezen, zoals de Nationale Vrijwilliger dag (jaarlijks op 7 december)[60]. Het Nederlandse begrip vrijwilliger is wat 'kaal' in vergelijking met, bijvoorbeeld, in Duitsland 'Ehrenambt' en in Frankrijk 'Emploi Bénévolat'. In Nederland wordt voor 'engagement' het woord 'betrokkenheid' gebruikt. Betrokkenheid is een sleutelbegrip voor wat in het functioneren

> De vraag naar vrijwilligers met communicatievaardigheden bij lokale omroepen is in de laatste jaren krachtig toegenomen. Dit heeft bijvoorbeeld in Engeland geleid tot het ontstaan van Mediatrust, een organisatie die de vraag naar communicatiespecialisten voor vrijwilligersorganisaties uit het hele land bundelt. Mediatrust vestigde daarmee een standaard voor het 'vrijwilligersbeleid' in mediaorganisaties. De standaard omschrijft wat een vrijwilliger van een mediaorganisatie mag verwachten en -andersom- wat een mediaorganisatie van een vrijwilliger mag verwachten. Vergelijkbaar maar meer op organisatieontwikkeling gericht is de 'Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland' in Berlijn, die 20 jaar ervaring beschikbaar stelt over vrijwilligersbeleid in Duitsland.

[58] Zie - als voorbeeld - de eerder aangehaalde visie van Louisville Public Media, als radiostation presterend in de hoog-competitieve mediamarkt van de VS: "To be the essential community resource for news and culture, filling the void in local journalism and cultural programming; to lead the way in the development of new technologies which keep the public aware, informed, and engaged; to be the primary convener of discussion about the key issues affecting our diverse community."

[59] "Mindestens ein Effekt des bürgerschaftlichen Engagements muss ein positiver Effekt für Dritte sein, es muss also Gemeinwohlbezug haben." 'Akademie für Ehrenamtlichkeit Deutschland, 2018.

[60] In alle landen om ons heen zien we vergelijkbare 'dagen', alle onder regie en met financiële steun van diverse overheden. Interessant is de grootste vrijwilligersorganisatie ter wereld, in de VS, Points of Light.

van lokale omroepen ‘de haarvaten van de samenleving’ zijn: iemand engageert zich met een vraagstuk in de maatschappij, zoals innovatie, ouderenzorg, schuldenproblematiek, armoede, laaggeletterdheid, schoon milieu, natuurbehoud, wonen, stadsontwikkeling, kunst, religie, musea, watermanagement, evenementen of de politiek. Van lokale omroepen verwacht men, dat ze aandacht schenken aan de betrokkenheid die groepen of individuele burgers met deze ervaringen opbrengen. De basis voor programma’s van lokale omroepen is dat betrokken vrijwilligers verhalen doorgeven, over wie gehoord en begrepen wil worden. In de kern vormen deze verhalen de basis voor het programma-aanbod van een lokale streekomroep als LODON.

8.3 Vrijwilligers bij LODON

LODON heeft ruim 140 vrijwilligers. Hun inzet is essentieel voor de continuïteit van LODON.

De organisatie faciliteert studio’s voor radio-uitzendingen en televisieopnamen, tot op heden geheel gerund door onbezoldigde vrijwilligers.

Totnogtoe bepaalde LODON in overleg met het Programma Beleid Orgaan (‘PBO’) de programmering van radio en televisie. In deze situatie zijn vrijwilligers diegenen, die de uitzendingen voorbereiden, radiopresentaties en radio- en televisie-interviews doen en het uit te zenden product nabewerken en monteren. De hoofdredacteur heeft tot taak om voor elk uitzendproduct uit de vrijwilligers het vereiste team samen te stellen en de kwaliteit te waarborgen en te toetsen aan de ICE-normering. De kwaliteit van een uitzending is veelal afhankelijk van de beschikbaarheid van de individuele vrijwilligers voor de verschillende disciplines. In deze constellatie is de kwaliteit van het programma mede afhankelijk van de tijd, die vrijwilligers binnen hun eigen agenda vrij maken voor LODON.

Het speerpunt van het vrijwilligersbeleid van LODON is de motivatie van de vrijwilliger. De te werven professionals bieden hen daarbij coaching en andere vormen van ondersteuning.

Daartoe is met, een groot deel van, de vrijwilligers een diepgaand gesprek gevoerd over - in hoofdzaak - twee onderwerpen: wat is je verhaal en voorts: welke verhalen van anderen vind je interessant.[61]

Dankzij snelle technologische ontwikkelingen zijn veel nieuwe mogelijkheden voor vrijwilligers ontstaan:

1. Radio; de ‘haarvaten van de samenleving’ geven aanzetten tot een nieuw model radiostation[62], waarin podcast een opvallende rol heeft. In tegenstelling tot de veelgehoorde opvatting dat radio ‘dood’ is, biedt technologie nieuwe kansen, ook voor radio. “Veel wordt verwacht van de combinatie van lineaire radio en het samenstellen van je eigen playlist. Die twee werelden groeien naar één nieuwe audiowereld toe. Dat biedt dus kansen voor één-op-één radio met duidelijke profielen, want het is voor commerciële omroepen natuurlijk heel relevant om adverteerders aan boord te houden”.[63]
2. Televisie met in hoofdzaak twee ontwikkelingen:

[61] Bijlage 3.

[62] New York Public Radio has in recent years developed a lot of ways to, in the words of CEO Laura Walker, “diversify revenue streams.” It has increased its member base, used new fundraising techniques, attracted new grants, conducted capital campaigns to buy radio licenses and build new offices and studios, made financial investments, developed new sponsorships, increased web revenues, rented out its event space and more.

[63] Broadcast Media Society over toekomst van radio, BM 365

a) Ten eerste de opkomst van opname met mobiele smartphones van actuele gebeurtenissen; de journalist als 'oog van de wereld', met grote kennisvoorsprong, ziet deze voorsprong verdampen nu iedereen een smartphone bij zich heeft.
b) Ten tweede de sprong naar voren naar meer relevantie voor de gemeenschap in het verzorgingsgebied.

3. Tenslotte persoonlijke vlogs, blogs en verhalen, te realiseren door een nieuw type vrijwilliger.

LODON staat voor de vraag of vrijwilligers, individueel en gezamenlijk, in staat zijn om de technische ontwikkeling te volgen en vervolgens wat er aan faciliteiten en opleiding nodig is om de transitie, naar meer relevantie voor de gemeenschap, te kunnen maken.

8.4 Vrijwilligers en professionalisering

LODON gaat er van uit, dat in de bevolking van het Vechtdal, op vele niveaus en in vele vormen, de wens leeft om gehoord, erkend, begrepen en gezien te worden. Deze behoefte valt niet geheel samen met de eerder genoemde 'haarvaten van de samenleving'; wat zich daarbinnen voordoet vergt een begripsvolle, attente houding van, in het geval van LODON, vrijwilligers, die vraagstukken en problemen onderkennen en er mediale aandacht voor organiseren. Multimediale ontwikkelingen bieden daarvoor vele mogelijkheden, die LODON aanbiedt. Om dat met continuïteit en op kwalitatief toereikend niveau te doen organiseert en faciliteert LODON een combinatie van vrijwilligers- en professionaliseringsbeleid.

Het vrijwilligersbeleid heeft tot doel:

1. de vrijwilligers blijvend aan LODON te binden:
   - door de motivatie te versterken,
   - de vaardigheden te vergroten
   - de maatschappelijke relevantie te stimuleren
2. het aantal vrijwilligers uit te breiden.

Het professionaliseringsbeleid heeft tot doel om iedere vrijwilliger de mogelijkheid te bieden tot basiskwalificatie voor journalistieke en technische werkzaamheden in een mediaorganisatie.

8.4.1 Vrijwilligersbeleid

Bekende problemen, waar lokale omroepen tegenaan lopen, zijn het vrijblijvende tegenover het verplichte en het gebrek aan inspraak over het bestuur en het programma.

Ook LODON erkent de wens van vrijwilligers om, zoals één van hen tijdens de interviews het uitdrukte: "In vrijheid verplichtingen aan te gaan".

LODON heeft totnogtoe geen problemen ervaren wegens een gebrek aan inspraak maar menige lokale omroep heeft spanningen ervaren, leidend tot stagnatie en opheffing, door kritiek op het bestuur vanuit de vrijwilligers.[64] LODON heeft, daarentegen, wel ervaren dat voor een regelmatig terugkerend programma steeds een beroep gedaan wordt op vaak dezelfde, kleine groep vrijwilligers, waaraan steeds hogere eisen worden gesteld als gevolg van een grotere vraag naar programma's en het toepassen van nieuwe technieken om de programma's online te krijgen.

[64] Bijvoorbeeld RTV Zwolle, RTV Favoriet Liemers, RTV IJmond.

CC BY ND

Eerst: investeren in mediale toegang

Om vrijwilligersbeleid en professionalisering in de organisatie te combineren verandert LODON de huidige aanbodgerichte organisatie, waarin LODON er op hoopt dat kijkers en luisteraars de programma zien en beluisteren, naar 'een infrastructuur en opleidingsfaciliteit voor mediale toegang voor de gemeenschap'.

Mediale toegang wordt voor de maatschappij van nu (en voor de komende jaren) steeds belangrijker. Op de arbeidsmarkt is steeds meer vraag naar communicatie-experts. Technische ontwikkelingen volgen elkaar in hoog tempo op, mediagebruik verandert voortdurend. Als een zorgorganisatie personeel zoekt kan een advertentie of een bericht op de website van belang zijn maar krachtiger is het in een professionele studio opgenomen verhaal van een medewerker, aangevuld met gesprekken op locatie met een familielid, een bestuurder of opnamen van de omgeving. Goed georganiseerde mediatoegang is aantrekkelijk voor een veelheid van organisaties in een gemeenschap. Voor LODON is het minstens zo belangrijk, dat vrijwilligers relevante ervaring opdoen voor hun loopbaan in diverse sectoren; waarin hoe dan ook communicatie belangrijker wordt.

Vervolgens: Infrastructuur voor mediale toegang vereist professionele kwalificatie

De investeringen van LODON in infrastructuur zijn nu al relatief hoog en zullen naar verwachting sterk moeten groeien. LODON kiest ervoor deze infrastructuur als basis te zien voor het vrijwilligers- en professionaliseringsbeleid. Het doel dat we met de ontwikkeling van de infrastructuur nastreven is het produceren van producties voor radio en televisie op een steeds hoger kwaliteitsniveau alsmede het aanmoedigen van initiatieven uit de gemeenschap om producties voort te brengen.

Het belang van mediale toegang maakt ook het gebruik van de infrastructuur als opleidingsfaciliteit mogelijk; LODON zet daar op in, o.a. door een informatie- en opleidingsprogramma voor scholen en andere belanghebbenden en geïnteresseerden.

Als belanghebbenden een mediaproduct nodig hebben kunnen ze zich wenden tot LODON; LODON beschikt over professionele faciliteiten en gekwalificeerde vrijwilligers om het gewenste product te vervaardigen. Het geheel van faciliteiten is ook beschikbaar voor commerciële uitzendingen. Het wordt bestuurd als sociale onderneming voor mediale toegang voor de gemeenschap.

LODON voert een beleid dat de gemeenschap en alle daarbinnen actieve organisaties toegang geeft tot faciliteiten en opleidingen voor het vervaardigen van mediale producties van zo hoog mogelijke kwaliteit.

8.4.2 Professionalisering

Het voorgenomen professionaliseringsbeleid heeft als eerste uitgangspunt, dat vrijwilligers vrij zijn in het aangaan van verplichtingen jegens LODON. Een tweede uitgangspunt: vrijwilligers zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun producties. Het derde: vrijwilligers zijn mede verantwoordelijk voor het programma als geheel, inclusief het met het programma beoogde effect ('impact').

Vrijwilligers die voor, door hen zelf geïnitieerde producties of doeleinden, gebruik willen maken van de studio's en apparatuur van LODON, kunnen dat, onder voorwaarden, doen. Eén van de voorwaarden is dat ze daartoe gekwalificeerd zijn. LODON biedt daartoe jaarlijks een basiscursus mediatoegang aan.

CC BY ND

Iedereen in het verzorgingsgebied kan mediatoegang verwerven door vrijwilliger te worden. LODON verwacht met deze opzet vrijwilligers te kunnen werven.

Gekwalificeerde vrijwilligers kunnen alleen gebruik maken van de faciliteiten als ze lid zijn van de 'Vereniging van LODON-vrijwilligers'.

De Vereniging heeft tot doel het produceren van radio- en televisie uitzendingen, over wat speelt in het Vechtdal, aan te moedigen en vrijwilligers in het beleid van LODON te vertegenwoordigen. De leden betalen een bescheiden contributie.[65] De vereniging heeft statuten, een huishoudelijk reglement en een bestuur. Dit bestuur krijgt een vertegenwoordiger in het algemeen bestuur van de omroep.[66]

De vereniging biedt organisaties en ondernemingen de mogelijkheid van een bedrijfslidmaatschap. Deze verwerven het recht op series uitzendingen of 'specials'. De contributie voor bedrijfsleden is minimaal € 250,- en loopt op in evenredigheid met de omvang van het gewenste format.[67]

Een verworvenheid van de gekozen opzet is, dat de vrijwilligers er belang bij hebben dat zich steeds nieuwe vrijwilligers aanmelden en dat investeren in professionalisering onderdeel uitmaakt van de activiteiten als vrijwilliger.

8.4.3 Tarief voor gebruik van faciliteiten – beloning van vrijwilligers

Totnogtoe maakt LODON gebruik van de apparatuur[68] en studio's[69] van vrijwilligers. Andersom biedt LODON de vrijwilligers de mogelijkheid om, kosteloos, gebruik te maken van de faciliteiten, waarover LODON beschikt. De kosten daarvan worden nu nog gedekt door subsidies en donaties. LODON acht het wenselijk om een relatie aan te brengen tussen waarde van de investeringen en het gebruik ervan door vrijwilligers. Niet alleen omdat vrijwilligers regelmatig wensen kenbaar maken over uitbreiding van faciliteiten, maar ook om zorgvuldig gebruik en de benodigde coördinatie te bevorderen van het geheel aan diverse vaardigheden, dat bij een uitzending komt kijken: camera's, microfoons, studio installaties, belichting en mengtafels, regie, het pre-sessie script, nabewerking, software en montage.

Vele vrijwilligers van VechtdalLeeft TV legden, tijdens de interviews, nadruk op het arbeidsintensieve karakter van nabewerking en montage, maar gingen doorgaans voorbij aan de voor een hoogkwalitatieve productie benodigde voor- en nabewerking. Vrijwilligers verwachtten dat andere vrijwilligers dat 'gratis' zouden doen.[70] Voor LODON is deze situatie voor de toekomst ongewenst. Het gratis beschikbaar stellen van infrastructuur en de eveneens gratis inzet van specialisten wier aanvullend werk essentieel is voor de voortbrenging op toereikend kwalitatief niveau is een onvoldoende basis voor professioneel teamwerk op het gebied van planning, nabewerking en kwaliteitscontrole.

---

[65] We spelen daarmee in op een bekend sociaal fenomeen: het werven van vrijwilligers voor een beveiligingsbedrijf verliep maar moeizaam. Na bekendmaking van een examen waarvoor betaald moest worden stroomden de aanmeldingen binnen.

[66] Voorbeelden van deze vorm van vrijwilligersorganisatie bestaan in enkele Nederlandse sectoren, zoals in sport en natuurbehoud.

[67] Voor een vergelijkbare Organisatie: Arlington Independent Media

[68] Vrijwilligers die eigen apparatuur gebruiken krijgen daarvoor een vergoeding.

[69] Enkele vrijwilligers beschikken over eigen apparatuur en een eigen studio. LODON betaalt hen daarvoor per uur.

[70] Voor het verminderen van de benodigde arbeid is investering in software nodig, met bijbehorende training.

Voor dit beleidsplan achten we verreikende detaillering niet op zijn plaats; we volstaan ermee het basisidee toe te lichten. Voor een productie rekent LODON een standaardtarief voor het gebruik van faciliteiten; de vrijwilligers kunnen dit 'terugverdienen' door eveneens een standaardtarief aan beloning per uitgezonden uur. Wanneer vrijwilligers zich goed bewust zijn van hetgeen nodig is voor een goed product is dit in het voordeel van hun professionele ontwikkeling en LODON is verzekerd van effectief gebruik van de infrastructuur. Ook de vrijwilligers die aanvullende diensten leveren voor een uitzending presteren onder dit regime.

8.4.4 Communicatie over vrijwilligers en professionalisering

LODON ziet het als taak om met de gemeenschap te communiceren over de grote mogelijkheden van mediatoegang voor vrijwilligers en stakeholders. Op LODON rust de verantwoordelijkheid om het beheer en de uitbreiding van de infrastructuur, het vaststellen van de hiervoor genoemde tarieven en de inzet en training van vrijwilligers evenwichtig te ontwikkelen in behoedzaam beleid. De kosten van de daartoe benodigde campagne zijn verdisconteerd in de opstelling van de tabel in § 5.5.

8.5 Keurmerk criteria voor Vrijwilligersbeleid

De criteria 12, 13 en 14 voor het Keurmerk betreffen de formele uitvoering van het vrijwilligersbeleid.[71],[72] Voor het toekennen van het Keurmerk beoordeelt het Commissariaat voor de Media functiebeschrijvingen en organisatieschema's en neemt interviews af van vrijwilligers over o.a. hun mogelijkheden voor inspraak. De NOV stelt een vragenlijst beschikbaar voor zelfevaluatie.

Conclusie: op formele gronden voldoet LODON nog niet geheel aan de criteria; LODON 'haalt' op dit moment 60%.

[71] Bijlage 1; Keurmerk

[72] Ook: Vereniging Nederlandse Organisaties Vrijwilligerswerk (**NOV**)

9. Financiering van sociale ondernemingen

9.1 Alternatieven naast overheidsfinanciering

Voor het Kabinet is niet alleen impactmeting[73] van sociale ondernemingen van belang, ook de continuïteit en financiering van impactondernemingen heeft de aandacht. Staatssecretaris Keijzer bood in februari 2019 een OECD rapport aan de Tweede Kamer aan over het stimuleren van sociaal ondernemerschap met voor ons belangrijke conclusies over impactfinanciering.[74] Social Enterprise NL, opgericht in 2012, wierf partners onder banken (ABN AMRO en Rabobank), adviesbureaus (PwC, EY) en fondsen met de doelstelling sociale ondernemers 'vooruit te helpen', met o.a. de stelling: "Nederland was '*late to the party*'": het begrip 'sociaal ondernemen' is hier pas algemeen bekend geworden na de start van Social Enterprise NL in 2012.

Algemene erkenning kwam door een onderzoek van de Sociaal Economische Raad in 2015. Inmiddels is 'sociaal ondernemerschap' een heel normaal begrip geworden.

De social enterprise sector staat op de kaart en groeit met 10 procent per jaar"[75] (Social Enterprise Monitor). LODON stemt in met de bedoeling van Social Enterprise en partners om een omgeving ('ecologie') tot stand te brengen waarin de ondernemingen kunnen gedijen. De sociale onderneming:

- Onderneemt primair vanuit een maatschappelijke missie (*impact first*).
- Realiseert impact als zelfstandige onderneming die een dienst of product levert.
- Heeft een verdienmodel.
- Ziet winst als middel, niet als doel.
- Is transparant en *fair* naar iedereen.
- Is sociaal in de wijze waarop de onderneming wordt gevoerd.
- Baseert bestuur en beleid op evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen.

Het idee van een 'ecologie' is dat ondernemers en financiers elkaar kennen, van elkaars ervaringen leren en elkaar aanmoedigen; in dit klimaat groeide de Code voor Sociale Ondernemingen.[76] Voor aansluiting bij de organisatie zijn twee zaken essentieel: de onderneming[77] moet gericht zijn op een maatschappelijk effect en dient een verdienmodel te hebben. De maatschappelijke effecten die LODON wil bereiken is omschreven in §7.3 en Bijlage 7. Het verdienmodel maakt deel uit van het bedrijfsmodel (zie §7.8, hierna).

Ter voorziening in aanvullende financiering ambieert LODON aansluiting bij Social Enterprise NL in 2019 en toegang tot het daarin aanwezige netwerk van sociale ondernemers en financiers. Het schaalniveau waarop Social Enterprise NL functioneert wettigt de verwachting dat op termijn ook voor LODON als sociale onderneming wegen open staan naar alternatieve bronnen van financiering.

---

[73] § 7.4, noot 43, Handleiding Impactmeting, uitgebracht door drie Ministeries.

[74] "Boosting social entrepreneurship and social enterprise development in the Netherlands", OECD Working Paper, 2019/01.

[75] Website Social Enterprise NL, 'Geschiedenis'.

[76] Code Sociale Ondernemingen

[77] Website Social Enterprise: "Sociale ondernemingen hebben in Nederland nog geen aparte juridische positie. De meeste zijn een BV. Andere zijn een stichting, vof of coöperatie. Sommige zijn een BV én een stichting. Wij vinden dat er een aparte, passende juridische vorm moet komen voor sociale ondernemingen. Een vorm waarin zij hun principes weerspiegeld zien. En het geeft overheden en andere business partners duidelijkheid dat het echt om een sociale onderneming gaat."

9.1 Bedrijfsmodel

In vervolg op de toename aan startups, in ons land en wereldwijd, is er veel inzicht beschikbaar over de essentiële vragen van investeerders, die een startup moet kunnen beantwoorden. Het is een beperkt lijstje en de antwoorden dienen kort en ter zake te zijn. Het gaat om de 'hogere' doelstelling ("wat veranderen jij en je product in de wereld?") en vervolgens: wat voor unieks heb je te bieden, wie zijn je klanten, wat is je verdienmodel en wat heb je nodig. De antwoorden van LODON op deze vragen staan in Bijlage 5.

9.2 Het verdienmodel kritisch beoordeeld

Direct valt op, dat een investeerder nog te weinig houvast heeft aan wat LODON bereikt heeft en dus, dankzij financiering, zal kunnen uitbouwen. Impactgerichte horizontale programmering moet nog van de grond komen en de, voor de toekomst cruciale vergroting van bereik, is afhankelijk van de toepasbaarheid van nieuwe technologie. LODON heeft er vertrouwen in, dat beide op korte termijn aantoonbaar zijn, hetgeen de weg naar een sociale onderneming opent. Dit betekent dat LODON nu, formeel, nog geen startup is. Het is afhankelijk van wat bekend staat als 'seed funding': wat een onderneming nodig heeft alvorens eigen inkomsten te kunnen genereren. Totnogtoe waren dat de gemeenten Dalfsen en Ommen[78] en de donateurs. Ook de ca. 100 adverteerders rekenen we in dit stadium daartoe. Dit beleidsplan geeft een aanzet tot het ontwikkelen van een breder financieel fundament.

9.3 Met een Beleidsplan naar de status van een startup

Het zojuist uitgesproken vertrouwen over een realiseerbare weg naar een positie als sociale onderneming is gebaseerd op de maatregelen in dit beleidsplan. De basis daarvoor zijn de vrijwilligers, zie Hoofdstuk 8, hiervoor.

Het institutionele kader daarvoor ondergaat verandering en uitbreiding; was totnogtoe de overheid via instemming van de gemeenteraden -met enkele adverteerders- de enige financier, in de komende jaren zal het gaan om het effect dat LODON weet te bereiken voor een netwerk van stakeholders. Dit netwerk is uitgebreider dan de in het verzorgingsgebied werkzame stakeholders. Via Social Enterprise NL zijn ook stakeholders op een boven regionaal en landelijk niveau belanghebbenden bij effecten die sociale ondernemingen, waaronder LODON, voor de samenleving creëren.

LODON heeft zich in zijn beleid voorbereid op deelname binnen dit kader.

[78] Beide Gemeenten gaven de financiering door het Gemeentefonds aan LODON door, Ommen verstrekt daarnaast een vergoeding van € 15,000,- voor dienstverlening, bestaande uit informatieve programma's over Ommen.

10. Begrotingen

10.1 Begroting 2019

	Resultaat 2018	Begroting 2019
Baten		
Subsidie activiteiten gemeenten Dalfsen en Ommen	24.376	24.400
Donaties	1.400	1.500
Dienstverlening gemeente Ommen	15.000	15.000
Dienstverlening gemeente Dalfsen		15.000
Omzet advertenties televisie en website	24.637	30.000
Overige bijdragen	449	500
Totale baten	**65.862**	**86.400**
Personeelskosten		
Hoofdredacteur		4.000
Stagiaire Hoofdredacteur		1.800
Stagiaire HRM		3.600
Deeltijdstudent Coaching		2.000
Stagiaire Marketing & Sales		3.600
Kosten vrijwilligers*		
Vrijwilligersvergoeding VL	3.870	4.000
Vrijwilligersvergoeding film VL	2.915	3.000
Vrijwilligersvergoeding acquisitie VL	43	1.000
Bestuurskosten LODON	871	1.500
Reiskostenvergoeding vrijwilligers VL	996	1.000
Trainingen vrijwilligers VL	1.310	3.000
Diverse kosten vrijwilligers FM/NL	409	500
Diverse kosten vrijwilligers VL	2.242	1.000
Materiaal filmpjes vrijwilligers VL	141	1.000
Attenties vrijwilligers etc.	363	500
	13.160	16.500
Huisvestingskosten*		
Huur ruimtes studio's	7.391	8.000
Energiekosten	659	1.000
Overige huisvestingskosten	559	500
Verbouwing studio Nieuwleusen	1.421	250
	10.030	9.750
Afschrijvingen		
Zendinstallaties	0	
Zendmasten FM	459	500
Inventaris FM	2.449	3.000
Server NL	54	100
Apparatuur uitzendingen, computers VL	881	1.500
Uitzendserver VL	523	500
	4.366	5.600
Verkoopkosten*		
Reclame- en advertentiekosten		
Productiekosten*		
Radio-automatisering	1.045	1.500

Huur zendlocaties	2.956	3.000
Kosten website VL	1.023	1.500
Kosten OLON/NLPO	4.246	4.000
Agentschap Telecom	1.179	1.500
Kosten radio FM	1.650	2.000
Kosten website FM	245	500
Kosten radio NL	365	500
Kleine aanschaffingen	0	500
Telefoonkosten FM/VL	675	500
Camera- en softwarekosten VL	1.872	2.500
Kosten televisie	6.930	7.000
Diverse kosten		
Af: schade zendmast		
	22.186	25.000
Algemene/overige kosten		
Administratiekosten	238	500
Kantoorbenodigdheden	244	500
Vergaderkosten	182	500
Verzekeringen	572	1.000
Bankkosten		
Overige algemene kosten	253	500
Verrekening voorgaande jaren	253	500
Kosten L.O.D.O.N./Vechtdal Breed	506	1000
Voorziening vordering bestuurslid		2000
Niet verrekenbare omzetbelasting		
	1012	12.000
Totale lasten	**56.634**	**12.000**
Totaal Resultaat**	9.228	12.049

Tabel 5 Begroting 2019

*: Deze kosten lopen in 2020 sterk op. Het jaar 2019, waarvan nog bijna drie kwartalen resteren, wordt mede gebruikt om de stijging zorgvuldig te plannen en voor te bereiden.

**: Volgens deze begroting verbetert LODON tegen eind 2019 de kaspositie; dit is een reservering voor de in 2020 benodigde investeringen.

10.2 Meerjarenbegroting 2018 – 2023

	2018[79]	2019[80]	2020	2021	2022	2023
Lasten						
Kosten vrijwilligers	13.160	15.000	15.000	18.000	20.000	20.000
Extra inspanning		3.000	4.000			
Huisvestingskosten	10.030	15.000	20.000	20.000	50.000	55.000
Investering		5.000		10.000		
Afschrijvingen	4.366	5.000	20.000	5.000	7.000	10.000
Verkoopkosten		3.000	3.000	15.000	20.000	25.000
Productiekosten	22.186	20.000	30.000	30.000	40.000	40.000
Algemene kosten	5.956	5.000	30.000	12.000	16.000	24.000
Personeelskosten[81]		15.000	98.000	253.000	352.100	466.000
Totaal lasten	*5.956*	*86.000*	*98.00083.000*	*363.000*	*505.100*	*640.000*
Totaal baten[82]	*66*	*101.000 +B*[83]	*119+A+B+C*	*144+A+B+C*	*149+A+B+C*	*164+A+B+C*
Resultaat	10K	-0,4K + B	A+B+C=64K	A+B+C=219K	A+B+C=356K	A+B+C=476K

Tabel 6 Meerjaren begroting

[79] Gerealiseerd 2018
[80] Begroting 2019, tabel 5 + Extra inspanning + investering
[81] Zie Tabel 1, p. 16
[82] Zie Financieel scenario, p. 16
[83] A, B en C: A = subsidies andere gemeenten, B = dienstverlening Gemeente Dalfsen, C = dienstverlening andere gemeenten.

11. Planning en tijdlijn Keurmerk 2023

Criterium	Omschrijving	Planning
1 Inhoud	• de streekomroep heeft een 24/7 bezetting/bereikbaarheid (kan eventueel gerealiseerd worden met piketdiensten); • de streekomroep is in staat om nieuws op relevante kanalen te brengen; • de streekomroep is in staat om vanuit lagen van het verzorgingsgebied op buurt-/wijkniveau te opereren.	1 juni 2020
2 Participatie	Er dient structureel interactie en participatie van burgers en groeperingen te zijn bij de totstandkoming van de content. Dit dient terug te komen in de algemene doelstellingen en het beleid van de streekomroep. Het is een randvoorwaarde voor de journalistiek. Hier worden niet de omroepvrijwilligers mee bedoeld. De samenstelling van het PBO is op de website van de streekomroep gepubliceerd, inclusief contactgegevens (minimaal een emailadres).	1 januari 2020
3 ICE	De eindredacteur heeft kennis van de ICE-norm. Ten minste 50 procent van het programma-aanbod dient informatief en/of cultureel en/of educatief te zijn en te voldoen aan de ICE-norm (cf. artikel 2.70 Mediawet 2008). Deze norm bepaalt o.a. dat 50 procent van de toetsingstijd (van lineaire kanalen) een informatief en educatief karakter heeft, gericht op de eigen streek. Van deze 50 procent moet vervolgens ten minste 60 procent een lokaal informatief en educatief karakter bezitten.	1 juni 2020
4 Werkdagelijks nieuws	Er dient minimaal werkdagelijks, nieuws en andere informatie uit de eigen leefomgeving te worden aangeboden. De organisatie dient te beschikken over een tv (video)kanaal op het openbare net, radio (audio) uitzendkanaal op het openbare net en een internetsite. Daarnaast moet de omroep zijn content verspreiden via het openbare internet en de dan gangbare sociale mediakanalen (zie criterium 5). Er dient werkdagelijks audiovisuele content te worden aangeboden via de relevante kanalen (zie criterium 5).	1 januari 2020
5 Kanalen	De streekomroep dient de volgende mediakanalen te gebruiken om de content te ontsluiten: • radio (audio): analoog + digitaal, ether, kabel, IP-based/computer; • tv (video - bewegend beeld): analoog + digitaal, kabel, IP-based/computer; • Internet: (tekst/foto/audio/video): interactieve internetsite inclusief gebruik mobile devices (smart phones en tablets e.d.) en sociale media. • (non-)lineaire distributie: must carry/wettelijk verplichte deel (Bron: artikel 1.1 Media- wet 2008) + het aanbieden van lineaire radio-/tv-uitzendingen en centrale (non-)lineaire distributie.	Gerealiseerd
6 Kwaliteit	De kwaliteit, onafhankelijkheid en continuïteit van journalistiek dient professioneel te worden geborgd (cf. artikel 2.88 Mediawet 2008). Er dient minimaal te worden voldaan aan het hierboven genoemde artikel uit de Mediawet. Het redactiestatuut dient iets te zeggen over de borging van kwaliteit en onafhankelijkheid. Tenminste één redactielid dient een betaalde kracht te zijn. Dit of een gelijkwaardig statuut dient te worden gehanteerd. Op stichtingnlpo.nl/keurmerk is een NLPO functieprofiel te vinden met daaraan gekoppeld de competenties die nodig zijn voor programmamedewerkers met een arbeidsovereenkomst. Deze beschrijving geldt voor hoofdredacteuren nieuwe stijl, bijvoorbeeld bij een streekomroep en hoofdredacteuren en eindredacteuren met een kleinere span of control. De betaalde hoofd-/eindredacteur dient aan het profiel te voldoen.	Beleid vanaf 2020
7 Samenwerking	Er dient aantoonbaar beleidsmatige samenwerking met lokale organisaties binnen het verzorgingsgebied te zijn. Het doel van deze eis is om ervoor te zorgen dat de omroep sociaal betrokken is in de habitat. Voorbeelden van partijen waarmee samengewerkt kan worden zijn: bibliotheken, scholen en culturele organisaties.	1 juni 2020
8 Governance	De 7 principes van de Governance Code Publieke Omroep 2018 zijn toegepast. Op stichtingnlpo.nl/keurmerk zijn de 7 principes van de Governance Code Publieke Omroep 2018 te vinden. Deze dienen in het jaarverslag terug te vinden te zijn.	1 januari 2021
9 Representatief	Het programmabeleidbepalend orgaan (PBO) is representatief en functioneert (cf. artikel 2.61 Mediawet 2008). Het PBO dient het programmabeleid daadwerkelijk te bepalen. De PBO-leden dienen volledig op de hoogte te zijn van hun taak.	1 januari 2020

Criterium	Omschrijving	Planning
10 Mediabestel	De organisatie dient open te staan voor samenwerking binnen het publieke en/of private mediabestel al dan niet op aangeven van de NLPO. Door samenwerking binnen het publieke bestel kan de efficiency worden verhoogd. De organisatie dient aantoonbaar in staat te zijn om binnen de wettelijke kaders invulling te geven aan dit criterium.	1 januari 2021
11 Organisatie	De organisatie dient een organogram te hebben en de continuïteit van de organisatie dient te zijn gewaarborgd. Er dient een organogram te zijn van de organisatiestructuur met daarin functiebeschrijvingen inclusief taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de medewerkers. Essentiële taken en verantwoordelijkheden dienen bij meerdere personeelsleden te zijn belegd. De organisatie mag niet afhankelijk zijn van één persoon. Er dient een vervangingsregeling te zijn.	1 januari 2021
12 Personeelsbeleid	De organisatie dient beleid te hebben om onbetaalde en betaalde krachten te faciliteren bij hun werkzaamheden. Bij streekomroepen zijn in de praktijk naast veel onbetaalde medewerkers enkele betaalde medewerkers actief. Met alle medewerkers dient een overeenkomst te zijn gesloten. Daarnaast dienen alle medewerkers een vorm van inspraak te hebben. Er dient gebruik te worden gemaakt van de modelovereenkomst voor vrijwillige medewerkers (zie Model medewerkers- overeenkomst, stichtingnlpo.nl/keurmerk) of een gelijkwaardige overeenkomst. De redactionele zeggenschap is in het redactiestatuut opgenomen (model: stichtingnlpo.nl/keurmerk, zie ook criterium 6).	Beleid vanaf 2020
13 Personele taken/bevoegdheden	Betaalde en onbetaalde nieuwe medewerkers en leden van het PBO dienen geïnstrueerd te worden over de taken die men moet uitvoeren en de bevoegdheden en verantwoordelijkheden die daarbij horen. Er dient een inwerkprogramma te zijn voor nieuwe medewerkers. Daarnaast dienen leden van het PBO zodanig geïnstrueerd te zijn, dat zij volledig op de hoogte zijn van hun taken.	1 januari 2021
14 Personele scholing	De omroep stelt betaalde en onbetaalde medewerkers in staat hun kennis en kunde bij te houden. Om hun taken bij voortduring goed te kunnen uitoefenen dienen medewerkers de mogelijkheid te hebben om bij- en nascholing te volgen. De omroep maakt het mogelijk voor medewerkers om hun kennis en kunde bij te houden. Bijvoorbeeld door cursussen/trainingen te (laten) verzorgen.	1 januari 2021
15 Verbeteren	De organisatie dient jaarlijks de kwaliteit van de dienstverlening en van de interne processen te evalueren en voert naar aanleiding daarvan noodzakelijke verbeteracties uit. De organisatie stelt daartoe één keer per jaar meetbare kwaliteitsdoelstellingen op. De organisatie evalueert één keer per jaar de kwaliteit van de dienstverlening en van de interne processen. Deze evaluatie vindt plaats aan de hand van vooraf geformuleerde kwaliteitsdoelstellingen. Deze dienen minimaal de volgende aspecten te omvatten: • resultaten van de keurmerktoetsing, • afwijkingen (klachten en zaken die niet volgens de procedure verlopen), • indien beschikbaar de resultaten van onderzoeken genoemd in criterium 16, • resultaten van monitoring websitebezoek en sociale media, • klanttevredenheidsonderzoek, • terugkoppeling van PBO, • eventuele oordelen van CvdM. • eventuele uitspraken van de Raad voor de Journalistiek (www.rvdj.nl). Wanneer de doelstellingen zijn opgesteld, moeten deze worden vertaald naar meetbare grootheden en worden zij meegenomen in de processen en activiteiten van de organisatie. Deze doelstellingen dienen bekend te zijn bij de mensen op de werkvloer. Als uit de resultaten van de evaluatie van bovenstaande punten blijkt dat verbeteringen noodzakelijk zijn om beter aan de kwaliteitsdoelstellingen te kunnen voldoen dienen daar (SMART) verbeteracties op te worden ondernomen.	1 januari 2022
16 Onderzoek	Er dient tweejaarlijks een bereiks- en/of imago-onderzoek te worden uitgevoerd, indien daarvoor gemeentefinanciering beschikbaar is gesteld. Bezoeken op de website en sociale media dienen maandelijks te worden gemonitord. Een kijk- en luisteronderzoek levert de omroep veel inzicht op over het bereik van de	1 januari 2022

Criterium	Omschrijving	Planning
	omroep, maar ook waarom mensen naar de lokale omroep kijken en luisteren via RTV, app, website, Instagram, Twitter, Facebook etc. Een imago-onderzoek vindt ook plaats onder “niet-gebruikers” van de lokale omroep. Dit levert inzichten op waarom mensen geen gebruik maken van de diensten van een lokale omroep.	
17 Plannen	Er dient jaarlijks een activiteitenplan en begroting te worden opgesteld en daarnaast dient er een vijfjaren beleidsplan te zijn opgesteld inclusief een vijfjaren begroting. De begrotingen dienen te zijn opgesteld volgens het model van OLON en VNG. De uitgangspunten en modellen beschreven in het handboek Financiële Verantwoording Publieke lokale omroepen van het CvdM van februari 2009 dienen te worden toegepast. Omdat dit laatste wettelijk verplicht is, zal dit geen onderdeel zijn van de keurmerktoetsing. De NLPO dient een kopie te ontvangen van alle gegevens die naar het CvdM zijn verzonden (kopie jaarrekening etc.).	1 januari 2022
18 Positief resultaat	De afgelopen drie jaar dient er een positief resultaat te zijn behaald. Ten behoeve van de continuïteit van de omroep is een positief resultaat op de jaarrekening belangrijk.	1 januari 2023
19 Ontwikkelingen bijhouden	Het bestuur/de bestuurder houdt actief de ontwikkelingen bij in de sector en past het beleid indien nodig daarop aan. Dit dient een vast punt te zijn op de agenda van de vergadering.	Gerealiseerd
20 Klachtenprocedure	Er dient een externe klachtenprocedure op schrift te zijn waarnaar de organisatie ook werkt. De klachtenprocedure dient minimaal te bevatten: • de organisatie dient binnen 5 werkdagen te reageren op een klacht (ontvangstbevestiging); • de organisatie beschikt over een aanspreekpunt waar men klachten kan melden; • de klacht dient schriftelijk te worden vastgelegd op een klachtenformulier; • de klachtenprocedure dient kenbaar gemaakt te worden aan de klager; • de klacht wordt geanalyseerd en geëvalueerd, zodat de oorzaak van de klacht wordt achterhaald; • op basis van de analyse wordt zo nodig een corrigerende maatregel genomen om de klacht op te lossen; • op basis van de evaluatie wordt zo nodig een preventieve maatregel ter voorkoming genomen; • wanneer er naar aanleiding van een klacht een corrigerende preventieve maatregel is genomen en deze van toepassing is op de klant, dan dient dit naar de klant te worden gecommuniceerd. Belangrijk is dat alle binnengekomen klachten centraal binnen de streekomroep worden geregistreerd en aantoonbaar periodiek geëvalueerd. Na evaluatie dienen er bij structurele klachten verbetermaatregelen te worden genomen. Bij deze eis moeten ook de bevoegdheden binnen de organisatie zijn vastgelegd. De klachtenprocedure dient op de website van de omroep beschikbaar te zijn. Het onderwerp van de klacht mag niet ouder zijn dan 3 maanden.	1 januari 2023

Tabel 7 Planning en tijdlijn Keurmerk 2023

CC BY ND

12. Conclusies

12.1 Een Streekomroep voor het Vechtdal

LODON kan binnen de kaders van wet en regelgeving alleen voortbestaan door te groeien naar de status van een Keurmerk-waardige streekomroep. LODON heeft, dankzij zijn vrijwilligers, de mogelijkheid zich te ontwikkelen als omroep die in aanmerking komt voor het Keurmerk voor lokale streekomroep. Daartoe is vereist:

- LODON dient zich in twee jaar te ontwikkelen als 'vrijwilligersorganisatie met professionele uitstraling'
- In de daarop volgende drie jaar richt LODON zich, als sociale onderneming, op de criteria voor het Keurmerk en onderzoekt de mogelijkheden voor Vechtdal-brede samenwerking.

12.2 Investeringen en personeel

- Binnen zijn mogelijkheden investeert LODON in techniek ter vergroting van bereik en meetbare impact
- Het aantal betaalde medewerkers loopt op van 4 in 2019 naar 18 in 2023; de daarmee gemoeide kosten van € 11.000 naar ruim € 465.000;
- De basis voor de haalbaarheid van deze stijging is afhankelijk van twee factoren:
  1. LODON slaagt in producties met impact voor stakeholders en niches;
  2. LODON biedt zijn infrastructuur en opleidingen aan voor vrijwilligers en ondersteunende professionals

12.3 Te realiseren baten

Van de gerealiseerde baten in 2018 van € 66.000 lopen de begrote baten op met bijna €100.000 naar € 164.000, vermeerderd met de baten uit A, B en C in 2023. Deze stijging is afhankelijk van de volgende vooronderstellingen:

- De gemeenten Dalfsen en Ommen continueren hun beleid tot subsidiëring vanuit het Gemeentefonds;
- Baten A: andere gemeenten volgen Dalfsen en Ommen in dit beleid;
- Baten B en C: andere gemeenten vergoeden LODON voor hen geleverde diensten;
- LODON dient het verzorgingsgebied, door samenwerking, uit te breiden tot minimaal 150.000 huishoudens.
- Baten uit samenwerking met andere stakeholders.

12.4 Innovaties in dit Beleidsplan

De eisen van het Keurmerk voor een lokale streekomroep wijken in essentie niet af van die voor een landelijke omroep. Om daaraan niettemin te kunnen voldoen moet een omroep als LODON nieuwe wegen vinden. Terugziend op dit beleidsplan zijn dit de volgende:

- De infrastructuur waarover LODON gaat beschikken heeft een educatieve functie voor de gemeenschap in het verzorgingsgebied.
- Voor een lokale omroep zijn de vrijwilligers de unieke karakteristiek die het verschil maakt met een landelijke of regionale omroep. De eigen organisatie van vrijwilligers, creëert een nieuw verschijnsel in de gemeenschap, die vrijwilligers mogelijkheden geeft voor persoonlijke ontwikkeling en perspectief in een groeiende sector.